

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

«Разработка бизнес-плана открытия детского развивающего центра в  
г. Челябинск»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.095-1050.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Е.Г. Сухих  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ<sub>3</sub>-501  
\_\_\_\_\_ В.П. Фатеева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Фатеева В.П. Разработка бизнес-плана открытия детского развивающего центра в Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-501, 75 с., 14 таб., 4 рис., библиограф. список – 53 наим., прил. 3.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана для создаваемого детского развивающего центра в городе Челябинске.

В данной работе рассмотрены теоретические основы составления бизнес-плана: его сущность, особенности современных отечественных и зарубежных методик бизнес-планирования, структура бизнес-плана. Также в данной работе разработан бизнес-план для вновь создаваемого детского развивающего центра, выполнен экономический расчет, доказывающий эффективность проекта.

## ANNOTATION

Fateeva V.P. Development of a business plan for the opening of a children's development center in Chelyabinsk. - Chelyabinsk: SUSU, ZEU-501, 75 pp., 14 tablets, 4 figures, bibliographer. list - 53 items., adj. 3.

Graduation qualification work was done to develop a business plan for the newly created children's development center in the city of Chelyabinsk.

In this paper, the theoretical foundations of the business plan development are examined: its essence, features of modern domestic and foreign business planning methods, business plan structure. Also in this work, a business plan for a newly created children's development center has been developed, an economic calculation has been made that proves the effectiveness of the project.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1. Сущность бизнес-планирования .....	11
1.2. Обзор современных отечественных и зарубежных методик разработки бизнес-планов .....	15
1.3. Структура бизнес-плана и ее описание.....	20
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДЕТСКОГО ЦЕНТРА И ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ	
2.1. Описание рынка и конкуренции .....	37
2.2. План маркетинга.....	47
2.3. Производственный план .....	50
2.4. Организационный план.....	58
2.5. Правовое обеспечение .....	62
2.6. Оценка риска и страхование .....	64
2.7. Расчет эффективности инвестиционного проекта .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	82

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных экономических условиях невозможно представить себе, что какой-то человек, желающий открыть свое дело, просто бездумно вкладывает свои деньги, силы, время в развитие какой-то идеи, пришедшей ему в голову. Любой бизнесмен, даже не знакомый с трудами Дж. Пауэрса и Ю. Вебера, сначала оценит рынок, наличие свободных ниш в нем, подумает о перспективах и т.д. Все это и называется бизнес-планированием.

Грамотно составленный бизнес-план предприятия является высокоэффективным инструментом маркетинга. Он является необходимым документом для любой фирмы, независимо от ее размера. Поэтому подходить к его разработке необходимо серьезно и основательно, привлекая специалистов, которые могут предупредить о подводных камнях в конкретном бизнесе.

Российская экономика сегодня, как никогда раньше, нуждается в качественных изменениях, во внедрении инновационных технологий. Повышение эффективности работы предприятий, их стратегическое развитие требует такого подхода к руководству предприятием, чтобы была видна его перспектива, чтобы четко были определены его потребности. Поэтому предприятиям нужно качественно использовать такой мощный инструмент управления как бизнес-план. Изучение и анализ бизнес-плана как важнейшего механизма управления, позволяет систематизировано подойти к вопросу анализа функционирования компаний на российском рынке. Но сегодня бизнес-планирование применяется редко, далеко не полностью используются его возможности. Это можно объяснить тем, что западные маркетинговые технологии невозможно полностью перенести на российскую действительность. Российский менталитет, особые условия переходного периода строительства рыночной экономики, санкции, введенные Западом против России в 2014 году – все это становится препятствием к применению современного бизнес-планирования, именно поэтому дальнейшее изучение бизнес-планирования применительно к российским условиям является актуальным. Актуальными

являются вопросы совершенствования методики, технологии и организации бизнес-планирования проектов, выработка рекомендаций по оценке и снижению рисков планирования на разных этапах жизненного цикла проекта.

Тема бизнес-планирования широко освещена в научной литературе. Например, Р. Адамс, Т. Берри, Ю. Вебер, А. Зелль, С. Зигель, Д. Ковелло, Д. Пауэрс, Л.А. Шульц рассматривали вопросы совершенствования системы внутрифирменного стратегического планирования. Зарубежные авторы единогласны в том, что бизнес-планирование и стратегическое управление взаимосвязаны, а план является механизмом адаптации к стремительно меняющейся внешней условиям с помощью существующего разработанного инструментария.

Российские ученые М.М. Алексеева, В.М. Аныпин, В.А. Баринов, П.Л. Виленский, И.М. Волков, В.В. Косов, В.В. Лившиц, Р.Г. Маниловский, В.М. Попов, Э.А. Уткин, В.З. Черняк и многие другие освещали общетеоретические проблемы и методологию бизнес-планирования. Разработкой новых инструментов и механизмов риск-менеджмента занимались Н.И. Архипова, В.Н. Вяткин, В.В. Ковалев, Ю.А. Львов, И.М. Поморцева, Е.Н. Станиславчик, Ю.В. Шленов.

И все же, несмотря на большое количество научных трудов российских и зарубежных авторов, посвященных бизнес-планированию, остается еще ряд невыясненных вопросов, появляющихся одновременно с изменением экономической и политической обстановкой в стране и в мире. Имеется настоятельная необходимость обобщения, систематизации развития уже имеющихся теоретических знаний, нужно внедрять полученные результаты по оценке рисков бизнес-планирования в практику проектного менеджмента.

Предмет работы – бизнес-план российского предприятия, а объект – бизнес-план детского развивающего центра «Мурзилка».

Цель дипломной работы: разработать бизнес-план детского развивающего центра «Мурзилка».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Оценить коммерческую привлекательность проекта, для чего провести анализ рынка Челябинска, оценить спрос и предложение, определить портрет потенциального потребителя услуги детского развивающего центра и основных конкурентов.

2) Оценить финансовую состоятельность проекта, для чего рассчитать финансовый и инвестиционный планы, оценить риски проекта.

Данная дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и приложений. Первая глава теоретическая, в ней рассматриваются теоретические вопросы бизнес-планирования. Вторая глава содержит разработку бизнес-плана открытия детского развивающего центра. В заключении сделан вывод по основным проблемам работы. Приложения содержат дополнительные материалы, позволяющие глубже и ярче раскрыть тему. Список использованной литературы состоит из 53 наименования.

Для написания данной дипломной работы использованы следующие методы научного исследования: анализ научной и учебной литературы, синтез, аналитический метод.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1. Сущность бизнес-планирования

Рыночная экономика ставит действующие или еще только создающиеся предприятия перед тем фактом, что необходимо составить бизнес-план. Данный документ описывает как именно будет работать предприятие, с помощью каких средств и приемов администрация будет достигать поставленных целей и задач на производстве. Сегодня уже всем понятно, что бизнес-план – это не дань моде, не то, что навязано западными менеджерами, а действительный рабочий инструмент для обеспечения выживания и успешного функционирования предприятия.

Словарь экономических терминов дает такое определение бизнес-плана: «Бизнес-план – основной документ, разрабатываемый предприятием и представляемый инвестору (кредитору) по реальному инвестиционному проекту или проекту санации данного предприятия при угрозе его банкротства; программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей его деятельности, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов».

В.В. Ковалев в своем учебнике «Введение в финансовый менеджмент» дал такое определение данного термина: «Бизнес-план – это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности фирмы» [23, с. 21].

«Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки» под редакцией Л.И. Лопатникова дает такое определение: «Бизнес-план - это документ, вырабатываемый новой или действующей фирмой, компанией, в котором систематизируются основные аспекты намеченного коммерческого мероприятия» [50].

Проанализировав приведенные определения, можно сделать следующие выводы:



– во-первых, бизнес-план дает представление о том, какой будет деятельность предприятия на конкретном этапе, с какими трудностями и проблемами оно может столкнуться и какие пути решения этих проблем возможны;

– во-вторых, это модель развития организации в будущем;

– в-третьих, бизнес-план дает представление о предприятии для кредиторов, инвесторов и т.п.;

– в-четвертых, бизнес-план является документом и для начинающего бизнесмена, и для руководителя предприятия с длинной историей.

Независимо от того, для какого предприятия разрабатывается бизнес-план, основное его назначение заключено в развитии предприятия и получении прибыли.

Бизнес-план решает такие задачи [15, с. 32]:

– привлекает внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, обосновывая перспективность данного предприятия;

– определяет степень рентабельности предприятия в будущем, позволяет свести риски к минимуму;

– определяет возможную прибыльность.

Функции бизнес - планирования:

– обоснование стратегического и тактического развития организации;

– контроль и оценивание процесса развития состояние дел на предприятии.

В общем виде назначение бизнес-плана и его структура представлены на рисунке 1. [15, с 35]

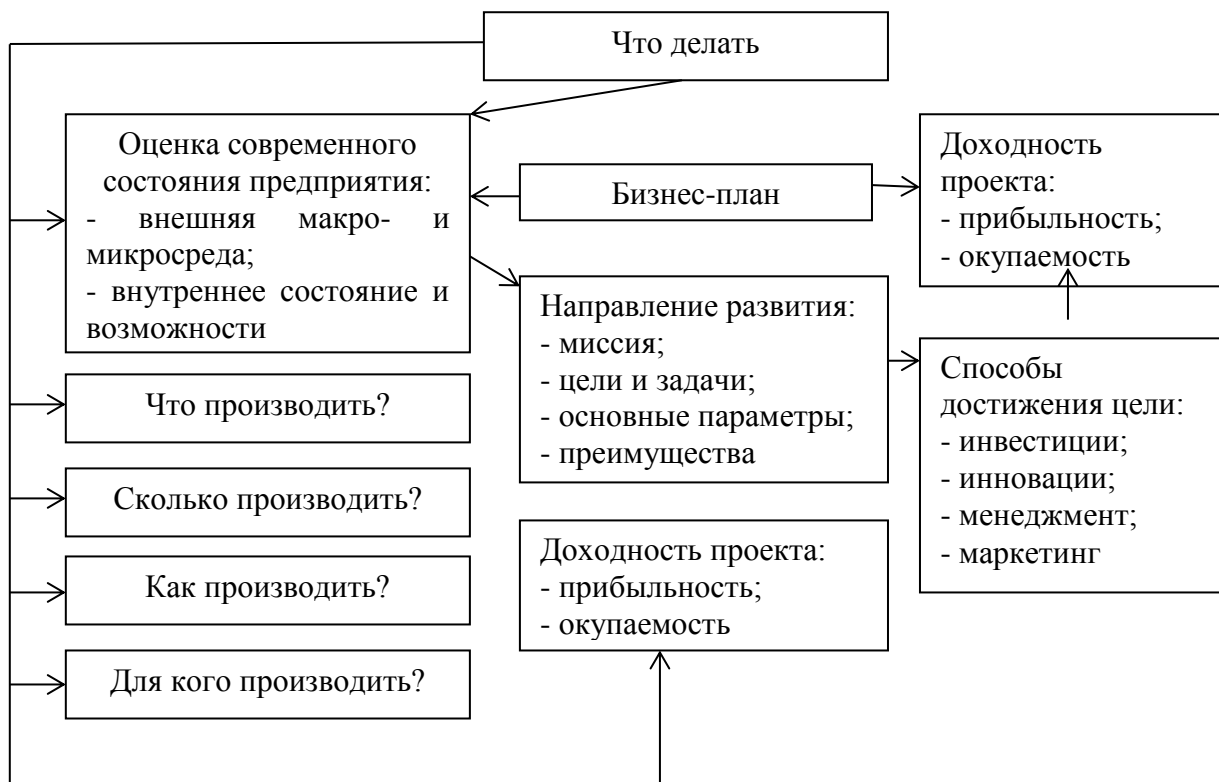


Рисунок 1 – Назначение бизнес-плана и его структурные элементы

Разработка бизнес-плана должна проводиться в соответствии с принципами планирования [15, с. 35]:

1) Непрерывность, деятельность, направленная на снижение рисков, прерывание бизнеса и негативных последствий таких сбоев, восстановление бизнеса до приемлемого уровня в определенной последовательности и установленные сроки, начиная с момента прерывания. Отсутствие непрерывности ведет к потере репутации компании, нарушению обязательств по контрактам, операционным расходам, расходам, связанным с простоями бизнеса, снижению прибыли, потере компании;

2) Эластичность и гибкость. Адаптация начальных планов к меняющимся условиям осуществляется с помощью введения плановых резервов по основным показателям, использования оперативных планов для учета возникающих изменений на рынке, использования альтернативных планов;

3) Точность и детализация. Для достижения поставленной цели любой бизнес-план должен быть составлен максимально точно;

4) Экономичность. Затраты должны быть соизмеримы с полученными выгодами.

5) Оптимальность. Она выражается в максимизации прибыли.

В России сложилась такая ситуация, что бизнесмены чаще всего составляют бизнес-план по необходимости, по требованию кредиторов или инвесторов. Но всякий бизнесмен должен понимать, что бизнес-план – это не просто еще одна бумажка, это рабочий инструмент, предназначенный для внутренних и внешних целей [49, с. 310] (рисунок 2).



Рисунок 2 – Цели разработки бизнес-плана

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план, уже были описаны выше: это привлечение инвестиций, получение кредита, демонстрация имеющихся у предприятия возможностей. Бизнес-план, являясь, по сути, визитной карточкой предприятия, дает инвесторам и кредиторам возможность оценить риски вложений и позволяет ответить на вопрос: а стоит ли вкладывать средства в данное предприятие?

Но бизнес-план направлен и на внутренние цели: это проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке, стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон предприятия. На всех этапах планирования должен быть выбор наиболее эффективных вариантов решений. Бизнес-план описывает довольно длительный период существования организации – от 3-5 лет до 6-10 [49, с. 311].

## 1.2. Обзор современных отечественных и зарубежных методик разработки бизнес-планов

Практически все методики бизнес-планирования, существующие в мире сегодня, основаны на методике, разработанной UNIDO еще в 70-х годах прошлого века. Эта методика обеспечивает сбор всей нужной информации для осуществления прогноза движения денежных средств и для оценки проекта с использованием количественных показателей.

Похожие методики имеются у Европейского и Мирового банков реконструкции и развития. До сих пор используются такие технические документы, которые разработаны в рамках проекта TACIS (Ni-Co Northern Ireland Public Sector Enterprises, Belfast, UK) [21, с. 77].

После того, как Россия встала на путь строительства рыночной экономики, в 1999 году принята новая форма Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов. Подобные методические инструкции и рекомендации есть во многих странах бывшего СССР: в Белоруссии,

Казахстане, Украине и т.д. Данные инструкции подробно описывают методологию создания бизнес-плана.

Хотя UNIDO не сильно распространена за пределами бывшего СССР, применение претендентами инвестиционных методик, разработанных комитетом при ООН, создает им хорошую репутацию. Однако главной ее проблемой при представлении инвестиционного проекта является преодоление недоверия иностранных инвесторов к бизнес-плану [21, с. 38].

Рынок очень динамичен, он не стоит на месте. Ученые, менеджеры разрабатывают новые инструменты маркетинга и экономических показателей, измеряющих эффективность проекта.

Теоретическая часть UNIDO в большей степени уже отстала от современной ситуации на рынке и не отображает полностью все аспекты предпринимательства. Главная заслуга этой методики заключается в том, что в ней впервые была изложена структура бизнес-плана.

Методика ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития) самая короткой, так как она требует указания в бизнес-плане только пунктов «предприятие», «проект», «финансирование».

Европейский банк реконструкции и развития разработал такую структуру бизнес-плана, которая направлена на улучшение инвестиционного климата и упрощения бизнес-планирования [21, с. 42]:

- 1) титульный лист;
- 2) меморандум о конфиденциальности;
- 3) резюме;
- 4) предприятие;
- 5) проект;
- 6) финансирование;
- 7) приложения

Самой молодой и подробной является методика BFM Group (Bureau of Financial Modeling). По данной методике, как составить бизнес-план зависит от того, для чего и для кого он создается. Данная методика опирается на

исследования и рекомендации UNIDO. Особенностью методики является акцент на текущем анализе положения компании на рынке, его финансовом положении, а также внедряемого продукта или услуги [21, с. 44].

Стандарт включает [21, с. 45]:

- 1) титульный лист бизнес - плана (инвестиционного проекта);
- 2) меморандум о конфиденциальности;
- 3) краткое резюме бизнес-плана;
- 4) общие положения;
- 5) маркетинговый план;
- 6) организационный план и менеджмент;
- 7) инвестиционный план;
- 8) производственный план;
- 9) финансовый план;
- 10) оценку рисков проекта;
- 11) приложения к бизнес-плану;
- 12) информацию об обеспечении проекта.

Каждая из методик универсальна. С помощью этих методик разрабатываются бизнес-планы и проводится финансовый и экономический анализ эффективности проекта. Для использования бизнес-плана внутри организации нужна подробная документация, а для инвестора лучше сделать акцент только на основных моментах.

В современной России эти методики используются мало по следующим причинам [21, с. 50]:

- 1) отличия в деловой среде (отличие в законодательной базе и в подзаконных нормативных документах, разница в системе стандартизации, в практике делового оборота);
- 2) несоответствия структуры документов (отличия в аналитических формах).

В современной России применяют следующие стандарты и методики по разработке инвестиционных бизнес-планов [6, с. 77]:

1) стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;

2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;

3) методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;

4) методики компаний, специализирующихся на разработке бизнес-планов.

Независимо от направления деятельности компании, последовательность разработки бизнес-плана будет различна. Главным принципом является не знание какой-то прописанной в методике последовательности, а понимание того, что при составлении бизнес-плана обязательно придется проанализировать, и не один раз, все его основные статьи.

В современной России явно не хватает руководителей, которые понимают современную экономику, владеют методиками по написанию бизнес-плана и имеют желание и время заниматься этим. Разработка бизнес-плана требует много времени и усилий от руководителя. Надо учитывать, что требования инвесторов могут различаться. Российские коммерческие банки не имеют единой методики по составлению бизнес-плана; следовательно, каждый крупный банк разрабатывает собственную методику, в которую закладываются требования банка [6, с. 78].

Многие банки полагают, что нужно вести расчет финансового плана в двух валютах, но при этом нет общего метода вычисления риска и т. д. Так как методика разработана в целом для внутреннего пользования компании, руководитель, который сам разработал такой бизнес-план, сталкивается с множеством сложностей.

Независимо от назначения, каждый бизнес-план можно разбить приблизительно на следующие части (таблица 1):

Таблица 1 – Структурные части бизнес-плана

Раздел	Характеристика
Обзорный	резюме или краткая характеристика проекта
Описание предприятия и продукции	краткое описание будущего бизнеса и краткая характеристика предоставляемой продукции или услуг
Анализ рынка	оценка сегмента рынка и его конкурентов
План маркетинга	сокращенное представление о способе сбыта продукции и источнике сбыта
Производственный план	пошаговая реализация проекта
Организационный план	нужные изменения в структуре плана, которые связаны с реализацией проекта
Финансовый план	финансовые расчеты проекта
Оценка проекта специалистами	анализ рисков, связанных с реализацией проекта
Приложения	графики, таблицы и т. д.

Завершение работы над бизнес-планом требует критического подхода к нему, т.е. автор должен ответить на такие вопросы:

- выполним ли он в принципе?
- общедоступны ли все положения, изложенные в нем? и т. д.

Критический подход подразумевает предположение допустимых перемен в бизнесе, подготовку плана, который может помочь в чрезвычайных ситуациях.

В России есть еще одно нововведение, позволяющее бизнесменам составить бизнес-план. Буквально год назад в России появилось новое приложение «Бизнес-навигатор» МСП. Это бесплатный портал, доступный для широкого круга предпринимателей.

«Бизнес-навигатор» охватывает почти 200 городов России и насчитывает около 100 видов бизнеса в сфере городского сервиса. Это программа позволяет провести анализ рынка города, дает рекомендации по открытию вида бизнеса в том или ином районе города по соотношению спроса и предложения или из списка с учетом стартового капитала. С помощью данной программы можно составить бизнес-план для реального предприятия, опираясь на официальные статистические данные.



Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня в странах с развитой рыночной экономикой бизнес-план занял почетное место. В современной России только началось накопление опыта для составления бизнес-планов. Чаще бизнес-планы составляются для получения денежных средств и привлечения инвесторов, для формулирования идей начинающего бизнесмена, для прогноза жизнеспособности будущего проекта.

В данной работе будет использована методика ЮНИДО для составления бизнес-плана открытия детского развивающего центра в городе Челябинске.

### 1.3. Структура бизнес-плана и ее описание

По рекомендации ЮНИДО бизнес-план должен отвечать ряду требований.

Бизнес-план должен отвечать на конкретные вопросы [11, с. 37]:

- Каковы цели компании?
- Каковы стратегия и тактика, способные помочь компании в достижении целей?
- Каков размер влияния финансовых и других ресурсов, необходимых компании, а также в течение, какого периода времени и как будут использованы эти ресурсы?
- Когда и как будут возвращены средства кредиторам и инвесторам?

Это главные вопросы, ответы на которые в общем смысле рассказывают зачем создается новое предприятие, как и для чего будет оно работать.

План должен быть кратким, но в то же время включать в себя все наиболее важные особенности бизнеса. Идеальный объем плана - от 14 до 20 страниц текста. Если для каких-либо целей требуется прописать более детальный план, то его объем может составлять 50 страниц. В любом случае, при написании бизнес-плана не первоочередную информацию включать не надо, хотя такие сведения могут быть подготовлены для последующего обсуждения [1, с. 38].

Следует избегать подробного технического описания продуктов, процессов и операций. Нужно использовать общепринятые термины. Бизнес-план должен быть простым и полным.

План должен представлять собой честный анализ, основанный на реальных допущениях. Допущения и проекты должны быть хорошо изучены и иметь ссылки на рыночные и отраслевые источники и документы, результаты экономических исследований. Инвесторы рискуют, основываясь на нереалистичных планах, бизнес-план демонстрирует инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей. Эти факторы лежат в сердцевине инвестиционного решения компании.

Следует обсудить риски компании. Не следует делать несущественных или неопределенных утверждений, например, утверждения типа «будет введен эффективный способ продажи». Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными.

План должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей.

Бизнес-план должен иметь привлекательную, а не сложную форму и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров [1, с. 22].

По рекомендациям ЮНИДО, бизнес-план должен содержать такие разделы [3, с. 51]:

- Раздел 1. Титульные данные;
- Раздел 2. Краткое описание проекта (резюме);
- Раздел 3. Описание предприятия и отрасли;
- Раздел 4. Описание продукции (услуг);
- Раздел 5. Маркетинговый анализ и план;
- Раздел 6. Производственный план;

Раздел 7. Организационный план, управление, персонал и юридическое обеспечение;

Раздел 8. Управление проектом;

Раздел 9. Финансовый план;

Раздел 10. Риски проекта;

Раздел 11. Прочая существенная информация;

Раздел 12. Приложения.

Раздел 1. Титульные данные

Титульные данные бизнес-плана содержат следующие реквизиты:

- Название компании;
- Адрес компании;
- Телефон компании;
- Название, статус, адреса, телефоны собственников (учредителей);
- Параграф, описывающий компанию и характер бизнеса, потребность в финансировании;
- Конфиденциальность отчетности. Эти положения необходимы для безопасности и очень важны для компании;
- Месяц и год составления бизнес-плана;
- Имена составителей.

Раздел 2. Краткое описание проекта (резюме).

Эта часть представляет собой краткий и ясный итог бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги и убеждает кредиторов или инвесторов прочитать бизнес-план от начала до конца. Важно отметить также, что инвесторы могут не читать весь план для установления объема требуемых инвестиций. Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана:

- финансовые потребности компании;
- потенциал рынка.

В резюме должно быть ясно изложены причины, почему кто-либо должен инвестировать в компанию [3, с. 55].

Описание включает в себя:

- краткое описание бизнеса и его продукта или услуги, потенциала рынка, продукта технологии, которые компания собирается освоить;
- краткое финансовое представление проекта;
- объемы, направления использования и сроки финансирования, периодичность и способы возврата средств;
- состав управленческой команды

Затем следует более детальное описание основных разделов бизнес-плана. В некоторых случаях необходимы повторения в разделах для облегчения чтения и восприятия информации.

Ключевым моментом является понимание наиболее существенных точек бизнес-плана и возможности их изложения в сжатой форме. Слишком детальное и объемное резюме этих целей не достигнет. Не будет также эффективным слишком короткое резюме, в котором пропущены основные моменты [3, с. 56].

Раздел 3. Описание предприятия и отрасли.

В этом разделе плана следует дать общее описание компании и отрасли. Ключевые элементы этого раздела [3, с. 57]:

- История компании, форма собственности, будущие цели;
- Тип бизнеса (продажи, производство, обслуживание, распределение);
- Описание продукта и/или услуги, в том числе их назначение и отличительные особенности, патенты, авторские права, торговые марки);
- Описание в общих чертах способности продукта или услуги быть реализованными на рынке;
- Описание бизнеса и отрасли, в которой компания работает (выделяются продукты или услуги, целевые сегменты рынка, конкурентное окружение);
- Перспективы развития отрасли;
- Роль и тенденции развития компании внутри отрасли;
- Основные цели бизнеса;
- Причины вхождения в этот бизнес;
- Основатели, инвесторы и менеджеры;

- Организационная структура;
- Критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы и риски.
- Работа по техническому развитию, которая должна быть завершена к определенной дате;
- Технологические процессы.

Методы ведения учета должны быть описаны с позиции ответа на вопросы: какая система бухгалтерского учета будет использоваться? Какова организация учета? Как будут внедряться, и использоваться система учета и данные учета при анализе бизнеса?

Страхование бизнеса – важнейшая часть бизнес-плана, отвечающая на вопросы: какие виды страхования необходимы? Стоимость страховки?

Необходимо прописать систему безопасности - ее функции по обеспечению сохранности товарно-материальных ценностей и информации, а также партнерские связи и социальная активность [3, с. 58].

#### Раздел 4. Описание продукции (услуг).

В этот раздел следует включить полное описание продукта или услуги с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков. В описание продукта или услуги входят их отличительные черты и причины различия, наименование предприятия-изготовителя, ассортимент продукции и услуг, себестоимость продаж и прибыль, покупатели и конечные потребители продукта или услуги, патенты и права собственности.

Также необходимо описать:

- стратегические возможности и планы расширения или модернизации продукта, или услуги (развитие продукта и услуг является важной частью стратегии планируемого бизнеса);
- планируемые изменения в ассортименте продаж, себестоимости продаж и прибыли, а также причины изменений;
- внедрение технических требований для успешной реализации проекта;
- описание основных конкурентов, создающих аналогичные продукты;
- причины, повлиявшие на выбор продукта, технологии или услуги.

Практически невозможно детально описать каждый отдельный продукт или услугу. Важно адекватно отразить доминирующую часть программы, объясняющую, по крайней мере, 80% выручки от реализации. Менее значительным продуктовым группам может быть уделено меньше внимания. Одним из ключевых положений этого раздела является жизненный цикл каждой продуктовой группы, и ее вклад в формирование прибыли. На этих данных основываются решения о прекращении производства продукции, инвестициях в разработку новой продукции, проведении мероприятий по снижению издержек производства путем его модернизации или совершенствования технологических процессов [3, с. 59].

#### Раздел 5. Маркетинговый анализ и план.

Важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует бизнес. В частности, бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, например, состоянию отрасли, в которой компания конкурирует. Так, быстро растущий рынок может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятный. Желательно дать обзор отрасли, в том числе тенденции развития.

Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить всех основных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны, особенно те, которые могли бы способствовать потенциальному успеху нового дела. Следовало бы детализировать информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещаются [3, с. 61]:

- размер, зрелость и характер конкуренции в отрасли;
- препятствия вхождения в отрасль, роста и выхода из отрасли;
- инновации и технологические изменения;
- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы продаж продукции отрасли в течение последних лет;
- ожидаемый рост продаж продукции отрасли;

– количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;

– основные конкуренты;

– тенденции продаж основных конкурентов;

– сильные и слабые стороны каждого конкурента;

– финансовое положение главных конкурентов;

– профиль деятельности каждого покупателя.

Маркетинговый анализ должен быть, по возможности, сконцентрирован на реальных, взаимосвязанных и сопоставимых сведениях. Данный раздел должен продемонстрировать возможности фирмы на целевых рынках. Успех, в способности продукта войти в рынок, не менее важен, чем развитие самого продукта. При представлении маркетинговой стратегии следует обсудить следующие пункты [3, с. 62]:

– определение целевого рынка;

– сегменты целевого рынка;

– размер и рост целевого рынка;

– тенденции развития целевого рынка.

Конкуренты: название, размер, доля рынка, конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса. Необходимо оценить прямую и непрямую конкуренцию. Это должно показывать, насколько компания конкурентоспособна. Конкурентов следует оценить по местоположению, доле рынка и истории бизнеса.

Важно определить политику в области послепродажного и гарантийного обслуживания, ценовую и кредитную политику.

Стратегия рекламы и продвижения также должны быть определены, потому что, как известно, реклама – двигатель торговли. Затраты на маркетинг продукта или услуги также определяются в бизнес-плане.

Ценообразование может быть определено в результате исследования рынка и определения издержек на продукт или услугу. Структура ценообразования может

быть обращена к соответствующим действиям на демонстрации ценности, полученной покупателем относительно цены оплаты за эту ценность [3, с. 63].

Должен быть представлен период проникновения на рынок, перечень способов, позволяющих продуктам и услугам достичь покупателя. Это следовало бы сопровождать статистическими отчетами, оценками прессы и т.п.

Необходимо определение покупателей, их отношение к продукту (услуге) и причины покупки. Анализ продаж и прибыли по сегментам рынка и покупателям. Как будут обслуживаться покупатели. Следует выяснить, какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие - посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков.

План маркетинга - это важная часть бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться продукты, услуги. Маркетинговое планирование будет ежегодной потребностью для компании и может рассматриваться как путеводитель при принятии оперативных решений [3, с. 66].

Желательно провести дополнительные исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш (например, обзор деятельности подмосковных гостиниц, пансионатов, факторы их успеха и неудач). Эти исследования могут быть очень полезны как самой компании, так и финансисту для оценки масштабов и перспектив рассматриваемого проекта. Исключительно важно, чтобы рассуждения и аргументы, представленные в этом разделе, были в полном согласии с деталями предыдущего раздела, посвященного анализу индустрии. Выбор маркетинговой стратегии зависит, прежде всего, от существующей обстановки, поэтому стратегия должна быть приспособлена к тем возможностям, которые открываются в данных условиях.

#### Раздел 6. Производственный план.

Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые фирме для выпускаемой продукции. Необходим производственный план, который должен полностью описывать производственный процесс. Оперативные планы составляются для разных стадий, например, создания нового



продукта, предварительной стадии производства, отработки маркетинга, первого стадии выпуска продукта. Более того, в производственный план должны быть также включены описание производственных мощностей, персонала (по категориям), источников сырья и компонентов, а также стратегия последующего сервиса. Этот раздел должен также содержать описание помещений, машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов: адреса и условия, производственные затраты и все (возможные) будущие затраты на оборудование.

Описываются следующие процедуры [3, с. 67]:

- процедуры контроля производственного процесса и качества продукции;
- потребности в запасах и закупочная политика;
- потребности в сырье и затраты, связанные с этим.

Важно знать основных поставщиков различных материалов: имена, адреса, материалы, условия поставок, преимущества, недостатка предполагаемые изменения; производственные мощности расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения; оборудование – список оборудования, необходимого для производства, будущие капитальные затраты на него; обоснование его покупки или аренды; персонал - описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом квалификационном уровне, уровни заработной платы, организация (где и как) обучения. Кроме того, описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силах. компенсации, потребность в обучающих программах.

Для розничной торговли или сервисного предприятия – где будет закупаться товар? Как будет работать система контроля за состоянием запасов? Каковы потребности компании в складских помещениях и как они будут обеспечены?

Каждый пункт может потребовать дополнительных исследований и сбора информации, но это считается необходимым только для тех, кто будет изучать бизнес-план и рассматривать возможности его финансирования. Невозможно переоценить значение этого раздела как для внешнего инвестора,

так и для самой организации. Действительно, информация, которая в нем содержится, необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, давая прибыль [3, с. 68].

Внешние инвесторы заинтересованы в стратегических элементах производственного плана, таких, как нынешняя и планируемая степень использования производственных мощностей, состояние инфраструктуры, трудовые отношения в данной отрасли промышленности, стратегические союзники и технологические возможности. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

При использовании проектного состава продукции и ожидаемой выручки в производственном плане и с учетом оценки соответствующих затрат становится возможным планирование доходов и денежных потоков. Это позволяет предприятию предсказать, какие специальные меры финансовою контроля следует предпринимать и когда это нужно делать, а также спланировать внешнюю поддержку, например, банковский кредит. Есть и иные, дополнительные, выгоды от затрат времени в детальное развитие данного раздела с использованием надежных данных.

Определенные ключевые решения могут быть обусловлены анализом политики сервисных услуг для потребителя, что может оказать значительное влияние на стратегические решения в других разделах. Так, решение о поставке авиационной техники под заказ приведет к уменьшению затрат, связанных с хранением, что также сделает необходимыми дополнительные инвестиции в технологические процессы для достижения большей гибкости и скорости производства и таким образом - большей конкурентоспособности. Это будет иметь существенное влияние и на маркетинговую стратегию, поскольку теперь предприятие сможет предложить потребителям более широкий выбор, что откроет возможность для весомых объемов продаж и даст дополнительные

преимущества перед конкурентами. Данный раздел должен содержать два абсолютно критических элемента бизнес-плана

– Какие усовершенствования планируются и как их достичь?

– Разработка «метрики», т. е. количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Стратегия усовершенствования должна быть описана в терминах относительных приоритетов, требований к размещению ресурсов, влияния на организацию, календаря ожидаемых эффектов. Критерии оценки должны принимать во внимание стратегическое направление, видение и приоритеты инвесторов предприятия, которые описаны в начальных разделах бизнес-плана, и гармонизировать со стратегическими маркетинговыми планами и финансовыми перспективами, раскрытыми в соответствующих разделах.

Раздел 7. Организационный план, управление, персонал и юридическое обеспечение

В разделе описываются структура организации и ключевые работники-управленцы. Прежде всего, должна быть описана форма собственности (товарищество, акционерное общество и т. д.). Если предприятие является акционерным обществом, то важно включить сведения о выпущенных акциях и так называемую особую информацию, в том числе имена, адреса, послужные списки директоров и основных сотрудников компании. Полезно также составить схему организации с обозначенными уровнями ответственности членов организации.

Финансисты инвестируют в людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях менеджмента, таких, как разработка и внедрение, маркетинг и продажа, производство и финансы. Данный раздел бизнес-плана должен, таким образом, представить членов команды менеджеров, освещая подробно стадии их роста. Детальные послужные списки должны быть вынесены в приложение. Должны быть также описаны лица, стоящие за их спиной. Для каждого из владельцев следует дать информацию об их возможностях и ответственности.

Должно быть дано описание персонала, распределение функций, анализ квалификации, зарплата, круг обязанностей всех сотрудников. Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальным инвесторам чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников [3, с. 69].

Данный раздел можно представить в следующем порядке:

- нынешняя организационная структура и ожидаемые изменения;
- форма собственности организации;
- если это товарищество, то кто партнеры и на каких условиях;
- если это акционерное общество, то кто главные акционеры и какова их доля;
- типы и количество выпущенных акций с правом голоса и без него;
- процесс принятия решений и его философия;
- ключевые менеджеры и владельцы: образование, навыки, опыт, круг обязанностей и вознаграждение;
- члены совета директоров: имена, адреса, послужные списки;
- кто имеет полномочия подписывать счета и осуществлять контроль;
- основные факты биографии всех членов команды менеджеров (образование, возраст, особые способности, сфера интересов и т. д.);
- роли и круг обязанностей каждого члена команды менеджеров;
- зарплаты, льготы и поощрения для каждого из менеджеров;

Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры бизнеса.

#### Раздел 8. Управление проектом

В разделе указывается следующая информация:

- предполагаемая организационная форма реализации проекта;
- форма привлечения инвестиций;
- важнейшие мероприятия по реализации проекта;
- ближайшие шаги по началу осуществления проекта;
- узкие места реализации проекта;
- возможные меры по преодолению узких мест реализации проекта.

## Раздел 9. Финансовый план

Финансовый план, равно как и маркетинговый, производственный и организационный, представляет собой важную часть бизнес-плана. Он определяет потенциальные инвестиции, которые необходимы для бизнеса, и показывает, является ли бизнес-план экономически выполнимым. Эта информация определяет размер требуемой инвестиции и обеспечивает основу для инвестора в отношении определения будущего значения инвестиции. Поэтому перед подготовкой бизнес-плана должно иметь полную оценку прибыльности предприятия. Эта оценка, прежде всего, показывает потенциальным инвесторам, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необходимо, чтобы запустить бизнес и встретить краткосрочные потребности в деньгах, как эти деньги могут быть получены (т. е. акции, займы и т. п.).

Для оценки выполнимости бизнес-планов существует три области финансовой информации [3, с. 71]:

- ожидаемые значения объемов продаж и расходов в течение, по крайней мере, трех ближайших лет;
- денежные потоки в течение ближайших трех лет;
- текущие значения компонентов баланса и прогнозные балансы на время инвестиционного проекта.

Финансовые отчеты и прогнозы представляют собой краткое описание (в денежных единицах) истории и будущих планов организации. Поскольку это так, оба вида финансовых документов должны быть сопряжены с повествовательным описанием бизнеса, его планов и допущений, на которых эти планы базируются. Финансовые документы должны сопровождаться соответствующими документами и объяснениями.

В бизнес-плане должны быть приведены прогнозируемые объемы продаж и соответствующие расходы в течение нескольких лет с ежемесячным прогнозом в течение первого года. Сюда должны быть включены прогнозируемые объемы продаж, стоимость проданных товаров, а также общие и административные расходы. Затем с помощью оценки налогов может быть спрогнозирована чистая

прибыль после налогообложения. Определение ожидаемых значений объемов продаж и величин расходов для каждого из первых 12 месяцев и каждого последующего года базируется на маркетинговой информации, рассмотренной ранее [5, с. 244].

Должны быть приведены значения денежных потоков в течение времени проекта с помесечным прогнозом в течение первого года. Оценки денежных потоков показывают способность бизнеса обеспечить расходы. Так как продажи могут быть нерегулярными и получение денег от клиентов может быть также рассредоточено во времени возможен краткосрочный заем для погашения постоянных расходов, таких, как зарплата и коммунальные услуги.

Прогнозируемые балансы показывают финансовое состояние бизнеса в определенный период, устанавливают средства бизнеса, его обязательства, инвестиции владельцев и партнеров, а также остаточную прибыль. Потенциальному инвестору должны быть продемонстрированы возможности, на основе которых составлены балансы и другие части финансового плана.

Данный раздел должен включать в себя следующие финансовые отчеты и проекты [3, с. 72]:

- прогнозируемые балансы на последующие 5-10 лет;
- анализ безубыточности;
- прогнозируемые финансовые коэффициенты в сравнении с имеющими место в данной отрасли промышленности;
- документы, подтверждающие числа в прогнозируемых финансовых ведомостях;
- допущения для всех прогнозируемых ведомостей;
- принципы учета, используемые в финансовом плане;
- общее количество необходимых фондов;
- график возврата долга;
- текущая структура капитализации;
- расчет основных показателей эффективности привлеченных финансовых ресурсов.

## Раздел 10. Риски проекта.

Каждая бизнес-активность сопряжена с определенными рисками, связанными с особенностями отрасли промышленности, конкурентами, а также общим политическим и экономическим положением страны. Бизнес-план должен рассматривать трудности на ближайшие 5-10 лет. Важно установить потенциальные риски и подготовить эффективную стратегию борьбы с ними [3, с. 73].

В данном разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации предложенных компанией стратегий. Главный риск для бизнеса может проявиться как следствие:

- реакции конкурента;
- слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или менеджментом;
- современных достижений в технике, что может привести к падению конкурентоспособности собственной продукции.

Если даже не ожидается риск от этих факторов, они все равно должны быть обсуждены; должно быть показано, почему данные факторы не вызывают риска. Для каждой из рассматриваемых составляющих риска должен быть представлен план ее минимизации. Точно также должна быть рассмотрена стратегия преодоления каждого узкого места (проблемы) из числа выявленных. Эти непредвиденные планы и стратегии показывают потенциальному инвестору, что менеджер ощущает наиболее важные компоненты риска и готов их встретить, если они появятся. Несмотря на то, что цепь данную раздела очевидна, необходимо еще раз отметить, что способность понимания рисков и разработки соответствующего плана действий является решающей для оценки качества менеджмента. Этот раздел важный индикатор способности менеджмента эффективно реагировать на ситуации, которые вызывают опасность для достижения целей предприятия.

## Раздел 11. Прочая существенная информация.

В данном разделе приводится прочая существенная информация, которую целесообразно отразить в бизнес-плане.

## Раздел 12. Приложения.

Приложения способствуют разгрузке основного текста от подробностей и предоставляют потенциальным партнерам и инвесторам дополнительные наглядные материалы [3, с. 75]:

- подтверждающие и раскрывающие сведения о предприятии (копии регистрационного свидетельства, устава и учредительного договора предприятия, имеющиеся лицензии и сертификаты, почетные дипломы и свидетельства, копии материалов прессы о деятельности предприятия, отзывы заказчиков и партнеров по совместной деятельности и т.д.);

- характеризующие продукцию (фото, рисунок, чертеж, патент, отзывы, результаты испытаний и сертификации продукции, другие сведения);

- подтверждающие востребованность продукции (материалы маркетингового исследования, сравнительные данные о конкурентах, договора, протоколы о намерениях и заявки на поставку продукции);

- показывающие возможности производства (фотографию предприятия, его ведущих участков, оборудования, копии документов по сертификации производства и др.);

- раскрывающие организационно-правовую готовность проекта (схемы организационной структуры, механизма реализации проекта, выписки из нормативных документов и др.);

- обосновывающие финансово-экономические расчеты (калькуляции, таблицы, и т.д.);

- подтверждающие реальность мер предупреждения риска, нейтрализации форс-мажорных обстоятельств и реальность гарантий возврата займа (гарантийные письма, договоры, состав и стоимость залога, выписка из законодательных и нормативных документов, другие материалы).

- подтверждающие направленность, значимость и эффективность проекта (решения, программы, планы, акты, письма, отзывы и др.).



Данная методика для написания бизнес-планов используется в России чаще всего. Конечно, каждый автор привносит в данные рекомендации что-то свое. Это зависит от вида бизнеса, от того, действующее это предприятие или вновь создаваемое, для кого именно предназначен бизнес-план. Но основа бизнес-плана в данной методике разработана основательно.

#### Выводы по разделу один

– бизнес-план является документом, который отражает основные показатели, обосновывает целесообразность нового проекта или направление реорганизации старого предприятия;

– в странах с развитой рыночной экономикой бизнес-план занял почетное место. В современной России только началось накопление опыта для составления бизнес-планов. Чаще бизнес-планы составляются для получения денежных средств и привлечения инвесторов, для формулирования идей начинающего бизнесмена, для прогноза жизнеспособности будущего проекта.

– в научной литературе имеется достаточное количество методик составления бизнес-плана. Практически все методики бизнес-планирования, существующие в мире сегодня, основаны на методике, разработанной UNIDO еще в 70-х годах прошлого века. Эта методика обеспечивает сбор всей нужной информации для осуществления прогноза движения денежных средств и для оценки проекта с использованием количественных показателей. В данной работе будет использована именно методика ЮНИДО.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДЕТСКОГО ЦЕНТРА И ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

### 2.1. Описание рынка и конкуренции

Сегодня современные родители уделяют особое внимание развитию и воспитанию детей. Если раньше родители считали, что посещение детского сада является достаточным для развития ребенка, то на сегодняшний день многие стремятся дать ребенку больше, чем тот уровень, который предоставляет муниципальный детский сад. Это общая тенденция для всего общества в России. Поэтому по всей стране стали появляться детские развивающие центры.

Сегодня можно утверждать, что современные родители здраво оценивают возможности образования и понимают его значение. Рынок мгновенно отреагировал на спрос, в 2014 году был пик роста конкуренции среди детских центров развития детей дошкольного возраста. Экономисты считают, что именно этот бизнес способен развиваться даже в период кризиса.

На Челябинском рынке сейчас работают три вида детских центров (рисунок 3).



Рисунок 3 – Детские центры на рынке Челябинска

По данным на декабрь 2017 года в Челябинске 181 детский развивающий центр [53]. Из них крупные франчайзинговые сети – 3: «Точка роста», «Сема» и «Яркие дети». Они имеют 89 точек. Средних игроков 5, они имеют 44 центра. Маленьких локальных центров 48.

На рисунке 4 показана локализация детских центров в Челябинске.

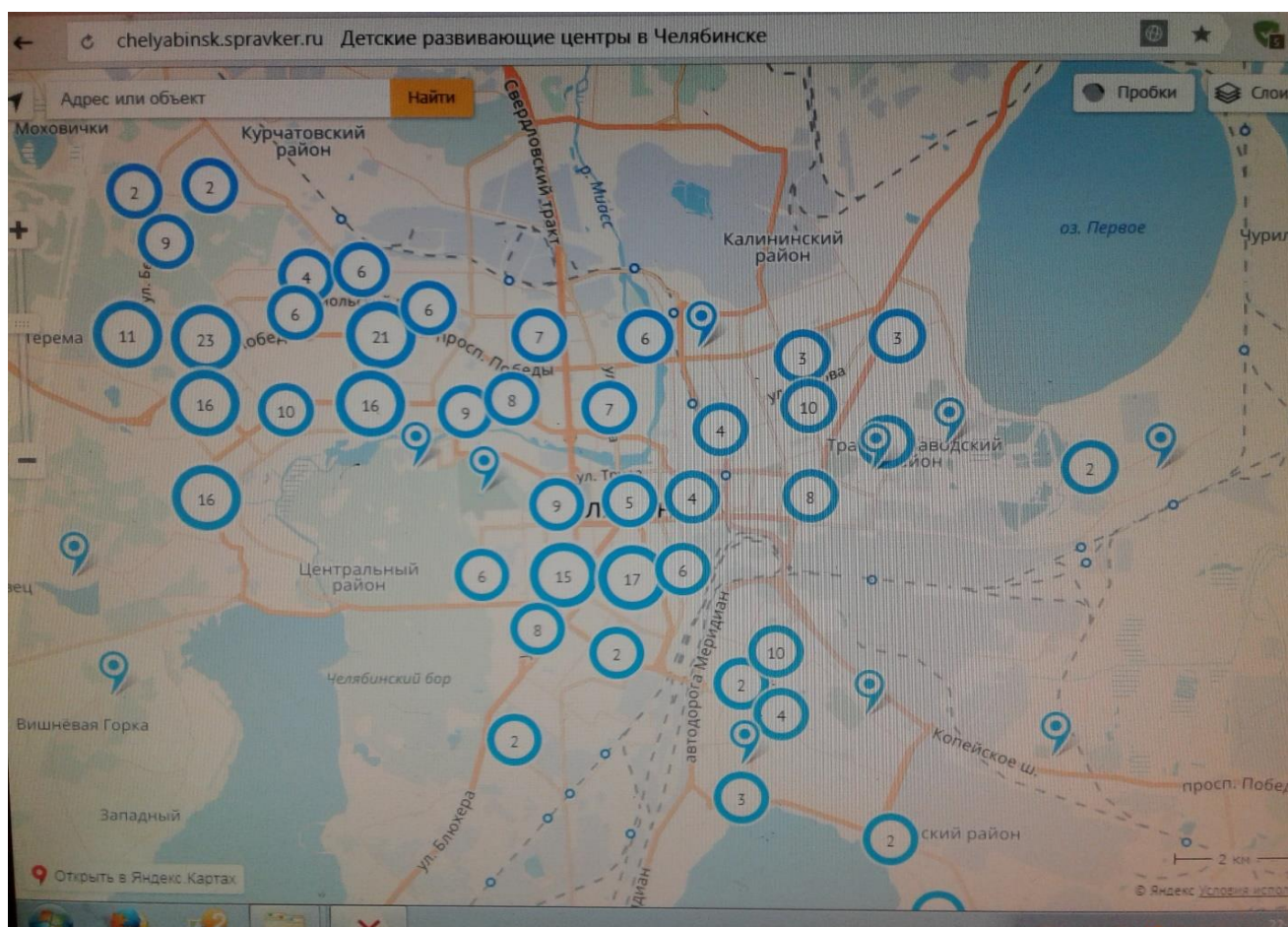


Рисунок 4 – Локализация детских развивающих центров в Челябинске

Из анализа локализации центров можно сделать вывод, что больше всего детских центров в районе Теплотехнического института, в начале Северо-Запада и в начале Ленинского района. А вот в новых районах Северо-Запада таких центров нет. Предварительно автором работы было выдвинуто предположение, что детский развивающий центр можно открывать в районе Теплотехнического института из-за хорошей инфраструктуры, отличной транспортной развязки и удобных подъездных путей. Но конкуренция в данном районе достаточно высока.

Сравнительный анализ конкурентов проведен в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ основных конкурентов

Критерии	«Сема»	«Обыкновенное чудо»	«Центр детского развития «Капитошка»
Местоположение	Много точек, быстро осваивают пространство	Несколько точек, проводят агрессивную политику развития	Несколько точек, очень мобильны
Наличие сайта	<a href="http://www.semaclub.ru/">http://www.semaclub.ru/</a>	<a href="http://www.chudo174.ru/">http://www.chudo174.ru/</a>	<a href="http://www.kapitoshka-74.ru/">www.kapitoshka-74.ru/</a>
Время работы	Каждый день с 10 до 19 часов	Каждый день с 15 до 19 часов	По выходным с 9 до 19 часов
Уровень цен	высокая	средняя	низкая
Количество услуг	более 15	10	менее 5
Репутация	Положительная, широко известны	Хорошая репутация	
Контингент	Охватывают большое число населения за счет грамотной рекламы, сарафанного радио и т.д.	Хорошая, используют все виды рекламы, самопрезентации	Хорошая, чаще рекомендуют сами клиенты

Данные получены автором работы на основании телефонного опроса руководителей центров, расположенных в районе Теплотехнического института и в конце Северо-Запада – предполагаемых районах открытия нового детского центра (Приложение В).

В таблице 3 отражена оценка рынков сбыта.

Таблица 3 – Оценка рынка сбыта

Показатели	Новостройки Северо-Запада	Район Теплотехнического института	Район Комсомольского проспекта
Уровень спроса	высокий	высокий	высокий
Степень удовлетворения спроса	очень низкая	высокая	высокая
Уровень конкуренции	отсутствует	высокая	очень высокая

Так как наше предприятие новое, то с крупными центрами, которые работают по франшизе, мы конкурировать пока точно не можем. Основным конкурентом

можно считать центры «Обыкновенное чудо» и «Капитошка». Данные игроки на рынке находятся уже давно, у них есть своя клиентская база, репутация, необходимое игровое оборудование для развития детей. И самое главное – в данных центрах работает опытный персонал. Значит, необходимо открывать детский центр там, где конкуренция менее жесткая и есть достаточный поток клиентов. Поэтому открытие детского центра «Мурзилка» запланировано на Северо-Западе в новостройках (Прил.Б)

Этот выбор объясняется еще и тем, что в данном районе проживает большое количество семей с детьми-дошкольниками.

При анализе конкурентов можно выделить их негативные стороны. Во-первых, не все центры находятся в шаговой доступности от клиентов. Во-вторых, при проведении звонков выяснилось, что часто сотрудники центра не отвечают оперативно на звонки, не всегда могут грамотно и четко ответить на вопросы. Причем охотнее всего общались сотрудники маленьких детских центров, от них поступали предложения поработать у них для того, чтобы набраться опыта, увидеть этот бизнес изнутри.

Особенностью сегодняшнего периода развития рынка образовательных услуг стало то, что если раньше посещение ребенком центра развития было показателем обеспеченности семьи, родителей, то сегодня детские центры развития могут удовлетворить потребности практически любой семьи с любым достатком, любого социального слоя, любого образовательного уровня.

Общепризнано, что детям любого возраста необходимо для полноценного развития общение со сверстниками. Это важно и для общего развития, и для повышения обучаемости ребенка, и для социализации детей. Ребенок в коллективе начинает ассоциировать себя с обществом, искать для себя в нем подходящее место. Именно поэтому очень важно обеспечить ребенку полноценный и достаточный уровень общения со сверстниками с самого раннего возраста. Сегодня эта проблема стоит как никогда остро. Это еще один аргумент в пользу создания развивающего центра – обеспечить детям должный уровень

общения со сверстниками, причем в присутствии и под руководством квалифицированного специалиста (Приложение А).

Кроме того, в таком центре развития ребенок может развиваться сразу в нескольких направлениях. Например, заниматься художественным творчеством (рисованием, лепкой) и пр., вокалом, развитием мелкой моторики и др. То есть родители, отводя своего ребенка в такое учреждение, будут точно знать, какие способности развиваются. Причем, выбирать направление занятий родители могут по своему желанию (в отличие от государственных учреждений), исходя из одаренностей, особенностей или желаний своих детей.

Согласно аналитическим данным наиболее часто услугами развивающих центров пользуются родители детей в возрасте от 6 месяцев до 5 лет. При этом экономические аналитики, изучая российский рынок детских центров образовательной направленности, выяснили, что даже в период кризиса эта отрасль будет расти [51].

При этом следует учесть и тенденции государственной политики в отношении детей. Сегодня государственная политика направлена на открытие новых детских учреждений и максимальному обеспечению дошкольников местами в детских садах и дополнительными образовательными услугами в школах. Поэтому развивающие центры не могут и не должны быть заместителями детских садов и учреждений дополнительного образования детей, а наоборот, дополнять их, обеспечивая то, что родители и дети не смогли получить в государственных учреждениях.

Сегодня на рынке образовательных услуг для детей работают 3 типа игроков:

1) Крупные сети (чаще франчайзинговые), которые имеют большое количество точек, а, следовательно, большие возможности в рекламе, широкую известность и/или узнаваемость (например, «Сема»).

2) Сети среднего размера. Это сети из 5-10 небольших центров разного формата, находящихся в одном регионе или городе (чаще, области). Они тоже хорошо узнаваемы и известны, пользуются положительной репутацией и спросом в конкретной местности.

3) Локальные игроки – центры, которые имеют 1-2 объекта. Им тяжелее всех остальных конкурировать на рынке, однако при должном развитии и выборе стратегии и тактики, у них есть свои преимущества.

Надо четко понимать, что данный вид бизнеса в целом не является высокомаржинальным. Доходность детского центра очень зависит от трех факторов:

- стоимости арендной ставки;
- заработной платы сотрудников;
- стоимости предоставляемых услуг, которая в свою очередь зависит от целевой аудитории центра и его места расположения.

Поэтому при создании детского центра имеет смысл не распыляться сразу на всевозможные виды деятельности, а определить конкретное или преимущественное направление в зависимости от месторасположения и конкурентной среды.

Те центры, которые уже существуют не всегда или не полностью удовлетворяют запросы потребителей услуг:

- имеют недостаточный (или очень узкоспециализированный) спектр услуг, что вынуждает родителей водить детей сразу в несколько центров;
- предоставляют некачественный сервис;
- недостаточно квалифицированный персонал, педагогические работники;
- тесные помещения;
- неудобное или не гибкое расписание, ценовая политика и система посещений занятий.

Таким образом, ощущается нехватка подобных центров в спальных районах, где самая большая плотность проживания семей с детьми.

Целевая аудитория может быть описана так. Фактический клиент – родители, которые приводят в детский центр детей, в 90 % случаев – это мамы.

Основные категории, принимающие решение о посещении детского центра:

- родитель (мама);
- родитель + родитель (неработающая мама + работающий папа);

– родитель + ребенок (только дети старше 7-8 лет).

Демографическая характеристика:

– пол – женщины, реже мужчины;

– возраст – от 20 до 30 лет

Уровень дохода:

1) Парковый – много семей, имеющих ипотечный кредит (как минимум, могут быть и другие кредиты), фактически уровень доходов – ниже среднего (работает только папа, мама находится в декретном отпуске, доходы семьи расписаны на много лет вперед). По определению администраторов, неплатежеспособные, но желающие не отставать от моды, тенденции общества – развивать детей.

Для них ключевыми ценностями являются:

– стремление быть и удержаться в определенном социальном слое общества – средний класс (быть признанным, получать от других подтверждение и отношение к ним как к членам именной этой социальной группы);

– получать все не дорого, но при этом качественное (конфликт желаемого и возможного порождает внешний конфликт с теми, кто оказывает им услуги – продавцы, администраторы, парикмахеры, водители маршруток, коммунальные службы и пр.).

2) Район Теплотехнического института – уровень дохода средний, те же характеристики, что и в Парковом, но семьи не имеют ипотечного кредита, но могут иметь автокредит (хотя машины только у папы, мамы приходят в детский центр пешком). Более платежеспособные, имеют больше возможностей удовлетворить свои желания и амбиции в воспитании и развитии детей.

Для них ключевыми ценностями являются:

– комфорт (наличие отдельного жилья, достаточной еды, модной одежды);

– работа (возможность хорошо зарабатывать для удовлетворения всех своих потребностей);

– семья и дети - как характеристика успешности.

В основном в детский центр приводят детей мамы (находятся в декретном отпуске или после работы), реже – бабушки, иногда – старшие братья/сестры.



Семьи не имеют нянь и/или водителей. Мамы приводят детей пешком, маленьких привозят в колясках, как правило мамы не имеют машин или не пользуются ими для посещения детского центра.

При стремлении быть в тренде в воспитании и развитии детей (посещать детский центр), не ответственны, не обязательны и забывчивы – иные интересы и заботы вытесняют необходимость соблюдать расписание занятий ребенка.

Но ими движет:

– мамы детей до 3 лет – скучно целый день сидеть дома одной с ребенком (дружеских связей мало или они отсутствуют, особенно в осеннее-зимний период, когда нет возможности долгих прогулок во дворе, общение в основном происходит через Интернет);

– мамы детей от 3 лет до школы – частично поддаются общей тенденции «садик не дает полноценного развития (большие группы, не ответственные воспитатели) и подготовку к школе»; чувствительны к современной моде на посещение детьми детского центра (это модно, это элемент престижа, это показатель отнесения к определенной социальной группе). Но их мотивация ограничена финансовыми возможностями, т.е. основным мотивом принятия решения о покупке абонеента будет наличие или отсутствие денежных средств после оплаты ими всех иных потребностей (коммунальные платежи, продукты питания, интернет, сот. тел, машина, кредиты и пр.);

– мамы детей школьного возраста – основные мотивы те же, что и в предыдущем пункте + добавляются: желание, чтобы ребенок рос не хуже, чем у других (например, в классе), амбиции видеть своего ребенка лучшим в какой-либо сфере – танцы, пение, др. (навеяно различными телевизионными шоу).

Проблемы или страхи потенциальных клиентов детского центра:

– скучно сидеть дома;

– ребенок хуже, чем у других (хуже одет, хуже будет учиться или уже хуже учиться, не обладает талантами - не участвует в конкурсах и не завоевывает призы; т.е. реальные потребности ребенка подменяются амбициями и желаниями родителей);

– дополнительно для Паркового - к ним относятся с недостаточным уважением (даже почтением), не как к «среднему классу»;

– им не обеспечат желаемый комфорт и уровень сервиса.

Детский центр «Мурзилка» будет рассчитан на семьи, у которых средний доход в месяц на одного члена семьи составляет не менее 5000 рублей. Для начала Детский центр будет ориентирован только на население района Тополиной аллеи, но в дальнейшем, мы рассчитываем, что услугами центра будут пользоваться и семьи из соседних районов города – северо-западный район, Парковый-2, Ньютон.

Услуги и ценовая политика Детского центра «Мурзилка» будут таковы, чтобы ими могли воспользоваться семьи с разным уровнем достатка.

Наши прямые конкуренты (рис. 3):

– «Сема» детский развивающий центр.

Занятия рассчитаны на углубленное изучение по следующим направлениям: физическое (baby-fitness, Непоседы, Ритмика, Танцевальная студия и др.), Интеллектуальное (Будущий первоклассник, Читай-ка, Монтессори), Шахматный клуб, Юный астроном, English и др.

Отдельные направления можно сочетать с базовыми курсами.

– «Панда» детский развивающий центр только для дошкольников.

Предлагает услуги комплексного развития для дошкольников от 6 месяцев до 7 лет с подготовкой к школе.

– «Продленка» Детский развлекательно-игровой центр.

Предлагают услуги присмотра за детьми школьного возраста в дневное время с питанием и помощью в выполнении домашнего задания, а так дополнительные услуги по направлениям танцевальное и спортивное. Есть услуги логопеда.

Косвенные конкуренты.

Детский сад № 134.

Несмотря на то, что детский сад является государственным учреждением, территория детского сада расположена в березовой роще и утопает в зелени деревьев, кустарников, цветов. Прекрасные условия в новом, недавно

построенном помещении, отличное меню и приветливый обслуживающего персонала, небольшая плата за услуги – все это делает детский сад желанным для воспитанников и их родителей.

В детском саду имеется:

- Материально-техническое обеспечение
- Физкультурно-оздоровительный центр
- Центр развития творческих способностей
- Медицинский кабинет
- кабинет психолога.

Таким образом, исходя из анализа рынка, и изучения потенциальных конкурентов, при создании нового детского центра, конкурентными преимуществами должны стать:

- Высоквалифицированный педагогический персонал;
- Наличие занятий (видов деятельности), максимально удовлетворяющих запросы потребителей;
- Удобное месторасположение, наличие парковочных мест;
- Индивидуальный подход к каждому ребенку;
- Организация различных детских праздников, дней рождений;
- Гибкая система ценообразования;
- Наличие скидок.

Имеет смысл дальнейшее изучение работы (услуг, технологий) конкурентов и использование их лучших практик;

В дальнейшем вся работа центра должна строиться таким образом, чтобы главным конкурентным преимуществом стала благоприятная репутация, благодаря которой родители будут сами рекомендовать наш центр своим друзьям и знакомым.

## 2.2. План маркетинга

Маркетинговое планирование является неотъемлемой и важной частью общего стратегического планирования при организации фирмы любой направленности.

Для успешного развития центр, оказывающего образовательные услуги для детей необходимо разработать особый план маркетинга и строго руководствоваться им при продвижении и развитии детского центра. В противном случае развитие фирмы окажется под угрозой, что несет существенные финансовые риски.

Особенность маркетингового плана вытекает из особенностей оказания образовательной услуги для детей, при которой хотя непосредственным потребителем услуги формально является ребенок, а заказчиком услуги, т.е. лицом, которое принимает решение и оплачивает услугу, является взрослый (родитель). Таким образом, при маркетинговом планировании нам необходимо исходить из этой «двойственности» клиента и строить систему продвижения услуги с учетом интересов заказчика, а не потребителя.

План маркетинга Детского центра «Мурзилка» ставит перед руководителями и педагогами центра несколько целей:

- 1) Определить и мобильно менять при необходимости направления деятельности детского центра, виды услуг, запросы целевого клиента, а также четко определить территории охвата клиентов и каналы рекламы (активные точки взаимодействия с клиентами).
- 2) Согласовать маркетинговые цели с общими задачами детского центра и содержанием образовательных программ;
- 3) Учитывать реальную обстановку на рынке образовательных услуг в целом и принимать решения исходя из нее;
- 4) Соотносить расходы на маркетинг с финансовыми и материальными возможностями агентства.

Чтобы выполнить поставленные цели, учитывать текущую рыночную конкуренцию и условия социально-экономической среды, маркетинговый план должен обновляться (или составляться заново) не реже 1 раза в год, т.е. перед началом каждого учебного года необходимо проанализировать результаты предыдущего года и внести изменения.

Одним из главных недостатков данного вида бизнеса является сезонность.

Как и во всех образовательных учреждениях, независимо от формы собственности, в летние месяцы будут каникулы по объективным причинам: родители с детьми уезжают отдыхать за пределы города, педагоги должны отдохнуть, необходим, как минимум, косметический ремонт помещения и /или генеральная уборка. Поэтому, разрабатывая маркетинговую стратегию, нельзя игнорировать эту особенность бизнеса.

Для привлечения клиентов подойдут стандартные способы:

- наружная реклама и яркая вывеска (баннеры, указатели и пр.);
- реклама в специализированных печатных изданиях и проектах;
- создание и продвижение собственного сайта;
- раскрутка центра через социальные сети;
- партнёрские программы (детские сады и школы, фотостудии, детские магазины).

Мощная маркетинговая стратегия позволит быстро завоевать доверие и повысить узнаваемость детского развивающего центра.

Самым мощным маркетинговым эффектом конечно обладает так называемое «сарафанное радио», т.е. передача положительной информации, отзывов рекомендаций от одних посетителей центра другим родителями. Создание «сарафанного радио» не простая задача, требующая специальных знаний и умелого руководства в продвижении нужной информации. Это наиболее полезный и бюджетный способ привлечения клиентов, но не стоит полагаться на эффект «сарафанного радио» в первый год работы. Для наработки базы постоянных клиентов, которые смогут создать нужный информационный поток, понадобится не меньше одного года работы.

Еще одной особенностью бизнеса образовательных услуг, на которую нельзя не обратить внимание – это не привлечение клиента, а удержание клиентов, его интересов и превращение их в постоянных клиентов на несколько лет (в идеале, на весь период развития и взросления ребенка). Как показывает практика - это наиболее сложный момент.

Основное направление создания маркетингового плана - это формирование сильных и прочных предпочтений у постоянных и потенциальных клиентов.

С практической точки зрения можно выделить несколько вариантов рекламной поддержки маркетингового плана:

- Хорошим вариантом является раздача листовок в местах скопления потенциальных клиентов: поликлиники, спортивные и музыкальные школы и секции, досуговые центры для маленьких детей с родителями.

- Проведение опроса жителей микрорайона (на улице или по договоренности в торговом комплексе, который посещают активно жители микрорайона): при непосредственном опросе можно взять контактные данные родителей – потенциальных клиентов (тех, у кого есть дети).

- Необходимо использовать возможности интернет-пространства, т.к. современные родители ориентированы сильно на получение информации из интернета: если позволяет бюджет, то необходимо создать свой сайт и обязательно создать группу в социальных сетях. В группах социальных сетей возможно не только рекламировать услуги, но и иметь актуальную и постоянную обратную связь с клиентами, а также оповещать обо всех изменениях в работе центра или новинках. Необходимо наполнять сайт и группы качественным и полезным для родителей контентом, чтобы привлечь их внимание.

Примерный первоначальный план продвижения и продаж услуг центра может быть следующим:

- Основными и самыми первыми клиентами детского центра должны стать родители с детьми из соседних домов. Поэтому можно начать рекламную кампанию с окрестных дворов.

На этом этапе работы можно использовать стандартные методы рекламы:

- расклейку объявлений на подъездах или разложить по почтовым ящикам;
- распространение листовок промоутерами во дворах, в торговых точках или под дворниками автомобилей.

На следующем этапе необходимо заявить о себе как можно большему числу родителей. Для этого можно задействовать:

- наружную рекламу (баннеры, рекламные щиты);
- рекламу в печатных изданиях.

Отличным инструментом рекламы является ведение ленты в Instagram, группы ВКонтакте и поста различных блогах для мам. Также необходимо регулярно загружать фото и видео занятий, мероприятий центра, выкладывать информацию о скидках и акциях.

Особое внимание следует уделить сайту детского центра. Он должен быть красочным, с подробной информацией о занятиях, содержать мотивационные приемы для того, чтобы потенциальные клиенты должны были позвонить в центр, где специалист может непосредственно пригласить их в центр и сделать интересное именно для этого клиента предложение.

Реально работающий маркетинговый план невозможен без учета спроса на образовательные услуги. Это означает, что при создании и обновлении плана маркетинга необходимо учитывать изменения в покупательском поведении: уровень доходов населения, принадлежность к определенной социальной группе, пол, образование, род занятий, время года, обычаи, привычки и традиции, образ жизни.

### 2.3. Производственный план

1) Организацию любой предпринимательской деятельности необходимо начать с регистрации в государственных органах. В нашем случае проще и эффективнее всего было организовать Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Поскольку образовательная деятельность является лицензируемым видом деятельности, то необходимо правильно указать в документах виды деятельности по ОКВЭД. В нашем случае подойдут коды ОКВЭД из раздела 85.4 (85.41 – дополнительное образование детей и взрослых, и/или 85.41.9 – дополнительное образование детей и взрослых, не вошедшее в другие группы).

После регистрации в государственных органах, необходимо встать на учет в УФНС (налоговая служба) и выбрать оптимальную систему налогообложения. Наш выбор пал на систему налогообложения УСН – упрощённая система налогообложения. Эта система подразумевает ежегодные выплаты в размере 6% с доходов. Вести бухгалтерию и сдавать отчетность по такой системе не сложно самостоятельно. После регистрации необходимо открыть счет в банке. Наш выбор пал на ПАО Сбербанк, как самый распространенный банк в России, обладающий оптимальным набором услуг для клиентов любого уровня.

2) Образовательная деятельность – это лицензируемый вид деятельности в России. Поэтому необходимо подать заявку в Министерство образования на получение лицензии на право заниматься образовательной деятельностью. Для этого необходимо предпринять ряд шагов.

Необходимо подготовить документы:

- договор на помещение под детский центр (аренда или собственность);
- заключение СЭС и противопожарной службы на помещение;
- свидетельство о госрегистрации фирмы;
- устав ООО;
- образовательная программа;
- перечень методических материалов и учебных пособий в наличии;
- сведения о преподавательском составе.

Указанный пакет документов нужно подать в Министерство образования и ждать одобрения лицензии. Дело это не быстрое и не простое, поэтому надо быть готовым, что на получение лицензии уйдет 3-4 месяца.

3) Подбор помещения для детского центра, его обустройство – сложный этап на пути в организации образовательного бизнеса. СНиП предусматривает ряд



требований к образовательным организациям, соблюдать которые нужно обязательно.

Для размещения детского центра помещение должно соответствовать определенным требованиям:

- отдельное нежилое помещение, не подвал, полуподвал или цокольный этаж,
- наличие пожарного выхода,
- наличие системы пожарной сигнализации,

Делая ремонт, нужно руководствоваться правилами, регламентированными СанПиН 2.4.1.2440-10:

- в помещении должны быть выделены место для раздевания, игровая комната, используемая так же для занятий, санузел;
- стены должны быть покрашены негорючими и не токсичными красками или покрыты влагостойкими обоями;
- потолки – рекомендуется побелка или покрытие вододисперсионной краской;
- полы – ровные, без дефектов, не скользкие;
- электрические розетки и выключатели на высоте, недоступной ребенку (от 1,8 м).

Образовательная организация обязана согласовать использование отремонтированного помещения с Роспотребнадзором, и только получив разрешение на эксплуатацию, приглашать к себе воспитанников.

Для нашего вновь создаваемого детского центра необходимо подобрать помещение со следующими характеристиками:

- на первом этаже жилого дома с отдельным входом (и желательно с запасным выходом) или на первом-втором этажах в офисном центре не далеко от входа, желательно так же, чтобы здание находилось в первой линии;
- при входе в помещение или здание обязательно должна быть предусмотрена система для закатывания колясок (санок): это должно быть крыльцо без ступенек или крыльцо со ступеньками, на котором установлены

пандусы для детских колясок и поручни в соответствии с ГОСТ Р 51261 и СНиП 35-01-2001 с достаточной шириной дверного проема;

- желательно, чтобы в помещении или в здании (по согласованию с администрацией или арендодателем) было место для парковки детских колясок (санок) – детский транспорт не должен мешать другим посетителям, но при этом должен находиться под присмотром и в тепле;

- площадь помещения для реализации нашей концепции детского центра должна быть не менее 50-60 кв. м. желательно с готовым ремонтом в соответствии с вышеописанными требованиями и возможностью провести косметический ремонт для создания образовательной среды в соответствии с концепцией центра и фирменного стиля центра;

- при подборе помещения необходимо учесть конкурентную среду – в непосредственной близости (в этом доме, здании и в радиусе 2-3 соседних домов) нежелательно расположение аналогичных заведений;

- цена квадратного метра для начала работы детского центра не должна превышать 500 руб. за кв. м;

- большим плюсом для детского центра будет наличие бесплатной парковки (достаточно парковки для стоянки 3-4 машин);

- при отсутствии готового ремонта, необходимо провести ремонт на сумму не более 200 000 руб.; при наличии готового ремонта необходимо провести косметический ремонт согласно санитарным нормам на сумму не более 50 000 руб. Дополнительно необходимо провести дизайнерские мероприятия по созданию образовательной среды в соответствии с концепцией центра;

#### 4) Оснащение центра и закуп оборудования

Для функционирования детского центра понадобится разнообразное оборудование и оснащение, которое удобнее классифицировать по зонам и назначению:

- для зоны приемной, которая является одновременно раздевалкой: шкаф для одежды с плечиками, удобные мягкие скамеечки и пуфы для раздевания, полки для обуви, настенные вешалки для детской одежды (с детскими плечиками), две

емкости для чистых и грязных бахил, рабочая зона администратора (стол, или стойка, стул, полки или стеллажи для бумаг), оснащенная компьютером (ноутбуком), принтером (лучше МФУ), канцелярскими принадлежностями и канцтоварами, необходимо предусмотреть так же стойку для размещения рекламы и стенд для информирования родителей;

– для зоны досуга и развивающих игр (игровая зона, которая может при необходимости использоваться для проведения музыкальных занятий): детские столы, стулья, игрушки, канцелярия (карандаши, фломастеры, альбомы, раскраски), музыкальные инструменты;

– для учебной комнаты: столы ученические (или парты), стулья, стеллажи для дидактического материала, игр и канцелярии;

– необходимо выделить педагогическую зону, в которой необходимо предусмотреть наличие стеллажей и полок для методических материалов, дидактических материалов и иных приспособлений и оборудования, которое необходимо педагогам для проведения занятий;

– потребуются также текстильные товары – шторы, мягкие напольные покрытия, спортивное оборудование (и место для его хранения) для проведения физкультурных занятий и минуток, музыкальное оборудование (и место для его хранения) для проведения музыкальных и двигательных занятий;

– дополнительно для реализации концепции детского центра «Мурзилка» потребуется устройство для проигрывания музыки (с любых носителей), небольшой телевизор или иное устройство (проектор) для использования видеоуроков;

– туалетная комната должна быть оборудована дополнительными устройствами, для того, чтобы унитазом и раковиной дети более старшего возраста могли пользоваться самостоятельно: сиденье для унитаза детское, подставка для умывальника, а также держателями туалетной бумаги и бумажных полотенец для рук и жидким мылом;

– необходимо предусмотреть хозяйственную зону, в которой необходим шкаф (желательно с замком), в котором будут храниться хозяйственные и санитарные средства для уборки и хозяйственный инвентарь.

#### 5) Подбор персонала.

В сфере образования, в отличие от других сфер оказания услуг, профессиональные сотрудники решают если все. От них в конечном итоге будет зависеть доходность центра и его устойчивость на данном рынке.

Для начала работы часть обязанностей разумнее выполнять самому учредителю, который и будет руководителем центра. Вполне возможно, что и некоторые занятия в качестве педагога может проводить собственник бизнеса, но в дальнейшем (и даже на начальном этапе, если центр еще не полностью укомплектован детьми) вряд ли у собственника, самостоятельно руководящего центром, хватит времени следить за порядком и заниматься хозяйственными вопросами.

Поэтому разумнее сразу продумать вопрос о найме административно-хозяйственного персонала. Нам потребуются 1–2 администратора (количество на момент открытия будет рассчитано в зависимости от загруженности центра), которые будут работать посменно. В дальнейшем потребуется и уборщица, которая может быть приходящей (не на полный рабочий день, но может приходить в течении дня по необходимости). На начальном этапе (максимум первый год работы) администратор будет отвечать и за уборку помещения, а в дальнейшем за чистоту помещения в течении дня.

Для реализации концепции детского центра потребуются педагогические работники:

- педагог раннего развития,
- педагог по подготовке к школе;
- преподаватель английского языка;
- педагог по ИЗО и прикладному творчеству;
- педагог по легоконструированию и робототехнике;
- музыкальный педагог;

- преподаватель танцевального направления и/или тренер;
- логопед;
- психолог.

Штат педагогов будет пополнять постепенно, по мере введения новых услуг и комплектации групп. Педагоги могут не являться штатными сотрудниками, а быть совместителями. Подбор педагогических кадров – целиком ответственность собственника бизнеса, поэтому при приеме на работу необходимо не только проверять документы педагогов, интересоваться их опытом работы, но и будет не лишним спрашивать у претендентов рекомендательные письма с дальнейшей их проверкой.

Поскольку сфера платных образовательных услуг достаточно сильно отличается от бюджетных образовательных услуг, необходимо помнить, что далеко не каждый человек с педагогическим образованием способен найти общий язык с маленькими детьми и их родителями. Необходимо разработать стандарты работы и требования к работе специалистов, обязательно контролировать работу педагогов лично и с помощью чек-листов, которые должны заполнять и администраторы, и другие педагоги, посетившие занятие, и родители детей. Это позволит получить обратную связь от родителей.

Поиск сотрудников можно проводить через специализированные сайты, группы в соц. сетях, на платных сайтах по подбору персонала, а также среди студентов старших курсов, обучающихся по направлению «Педагогическое образование» (с конкретным профилем). Конечно, идеально было бы найти педагогов с опытом работы, но не стоит отвергать возможность принятия на работу грамотного и активного молодого специалиста, готового быстро обучиться в процессе работы.

Обязанности по ведению бухгалтерского учета центра планируется поручить бухгалтеру, работающему дистанционно с несколькими фирмами.

#### б) Маркетинговые мероприятия

а) Прежде всего, необходимо организовать входную группу и/или оформить вывеску и указатель (указатели) в соответствии с фирменным стилем центра.

Удобно и ярко организованный вход в центр станет дополнительным средством рекламы и продвижения услуг центра.

Создание макета вывески, изготовление, согласование и установка вывески не должны превысить 15 000 рублей.

б) Рекламные мероприятия начинаются за две недели до открытия центра.

Прежде всего, необходимо продумать пути донесения информации об открытии центра до потенциальных клиентов. Это могут быть:

– размещение листовок в близлежащих детских садах, школах, поликлиниках, развлекательных заведениях, предприятиях сферы услуг;

– оповещение об открытии центра людей, живущих рядом, об открытии в шаговой доступности нового детского центра и мероприятиях в честь открытия.

Обязательно стоит профессионально организовать открытие центра. Это могут быть: «День открытых дверей», развлекательная игровая программа, конкурсная программа, спектакль обязательно с презентациями услуг центра, промо-акциями, призами и консультациями специалистов центра. Данные мероприятия должны быть продуманы и отрепетированы заранее. К ним обязательно должны быть привлечены педагоги центра. Стоит учесть нестабильность погоды в нашем городе, и продумать несколько сценариев развития событий.

На первоначальные затраты по рекламе и маркетинговые и праздничные мероприятия к открытию, необходимо заложить в бюджет не менее 20 000 руб. На рекламу в СМИ и рекламные листовки будет уходить не менее 10 000 руб. ежемесячно (на основе анализа рынка рекламных услуг).

в) Любую современную компании, тем более образовательную организацию, невозможно представить без сайта, страничке в социальной сети «ВКонтакте» или профиля в Инстаграм. Онлайн-площадки – один из способов связи с целевой аудиторией. На создание и раскрутку сайта и страничек в соц. сетях необходимо заложить не менее 10 000руб., ежемесячные затраты на услуги специалистов по продвижению сайта и профилей составят 10 000 руб. При этом обязанности по ведению страничек в социальных сетях необходимо возложить на

администраторов центра – это позволит оперативно обновлять информацию, рекламировать услуги, новые направления, оповещать обо всех изменениях в работе центра родителей, которые уже водят детей в центр.

Таким образом, работу по наполнению центра детьми необходимо начинать параллельно с организационными работами. Поэтому планируем организовать маркетинговую работу по привлечению клиентов следующим образом:

- пока проходит ремонт (т.е. когда мы уже знаем адрес, по которому будут предоставляться услуги), размещаем анонс о скором открытии: яркая вывеска и навигация, визитки по ближайшим образовательным, офисным и торговым центрам;

- периодически раздавать листовки на детских площадках, около садиков и школ с информацией об открытии и с информацией о дате открытия, с приглашением на открытие и анонсом мероприятия и акциях;

- периодическое размещение рекламных афиш не менее А4 формата на подъездах и других информационных стендах в квартале (районе) открытия центра с информацией об открытии и приглашением на открытие с описанием мероприятий и акций;

- использовать возможности социальных сетей и интернет-общения: разместить информацию об открытии, мероприятиях и акциях на специализированных сайтах и форумах, форумах для мам, через свои группы;

- сделать сайт, с функцией обратной связи с клиентами, разместить информацию в навигаторе ДубльГИС.

Первоначальные рекламные мероприятия должны быть малозатратными или бесплатными.

## 2.4. Организационный план

Данный раздел бизнес-плана необходим для планирования системы управления организацией, его кадровой политикой и бизнес-процессов всей

работы центра. Как мы уже описывали выше, руководителем центра будет непосредственно учредитель (организатор бизнеса).

Так как работа центра будет вестись по упрощенной системе налогообложения, в связи с чем необходима подача деклараций по ЕНВД в налоговую инспекцию, расчётов по начислению обязательных пенсионных взносов в Пенсионный Фонд, ведомостей по уплате страховых взносов от несчастных случаев в Фонд Социального страхования, для обеспечения отчетности, то бухгалтер может работать дистанционно (или на аутсорсинге).

В первый год функционирования детского центра возникает потребность в квалифицированных педагогах и административно-хозяйственных работниках. Для организации работы необходимо подобрать персонал, имеющий профессиональное педагогическое образование по профилям, описанным выше.

По нашей концепции, услуги будут оказывать квалифицированные специалисты, имеющие достаточный опыт работы в данной сфере.

Кадровый состав будет малочислен, возможен подбор многопрофильных специалистов (например, педагог и психолог, педагог раннего развития и одновременно логопед). Успех образовательной компании зависит от профессионализма работников и от эффективности их деятельности.

Для упорядочения и слаженности работы, персонал должен быть ознакомлен с должностными инструкциями и строго выполнять их. Должностная инструкция – это детальное описание действий работника при выполнении им своей работы.

Распределение функций и обязанностей в Детском центре «Мурзилка» представлено ниже в таблице 4.



Таблица 4 – Распределение обязанностей в Детском центре «Мурзилка»

Должность	Краткое описание выполняемой работы
Руководитель	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.</li> <li>2. Организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия.</li> <li>3. Решает вопросы в пределах предоставленных ему прав и возможностей.</li> <li>4. Планирует и организует рекламную и маркетинговую политику центра</li> <li>5. Следит за качеством предоставления услуг со стороны арендодателя и со стороны персонала детского центра</li> </ol>
Администратор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ведет приём посетителей лично и по телефону.</li> <li>2. Предоставляет потенциальному клиенту (родителю) исчерпывающую и достоверную информацию об услугах: содержание программы, ожидаемые результаты, особенности проведения занятий, уровень и качество работы педагога, цена услуги, расписание занятий и др.;</li> <li>3. Знакомит потенциального клиента с общими условиями посещения центра, оплаты услуг, правами и обязанностями клиента;</li> <li>4. Готовит документы, выполняет функции кассира, ведет реестры учета посетителей и кассовую документацию;</li> <li>5. Оказывает помощь родителям в заполнении анкет, заявлений, договора, проверяет соответствие и надлежащее оформление документов;</li> <li>6. Осуществляет оперативную связь с клиентами центра для информирования обо всех изменениях в работе;</li> <li>7. Осуществляет оперативную связь со сторонними организациями и отдельными гражданами по вопросам обеспечения текущей деятельности (рекламные акции, раздача листовок, обеспечение канцелярскими принадлежностями, водой и др. материалами, для учебной деятельности);</li> <li>8. Составляет расписание работы педагогов и ведет табель учета рабочего времени педагогов, оперативно производит замены педагогов (при необходимости);</li> <li>9. Следит за чистотой и порядком в помещении центра</li> </ol> <p>Организует, готовит и проводит мероприятия, связанные с деятельностью центра по указанию руководителя</p>

#### Окончание таблицы 4

Педагогические работники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организует и проводит обучающие занятия;</li> <li>2. Составляет учебные планы работы на год с учетом особенностей групп;</li> <li>3. Знает и отвечает за все, что находится в кабинетах, и содержит все игрушки и материалы в надлежащем виде. В случае поломки, пропажи, необходимости покупки материалов, относящихся к занятиям, сообщает об этом администратору;</li> <li>4. Приходит на занятия заранее, готовит и проветривает класс перед занятиями и в перерывах между ними, по окончании занятий убирает все пособия на свои места, при необходимости протирает столы, полки, пол</li> <li>5. Несет персональную ответственность за сохранность жизни и здоровья каждого ребенка на занятии.</li> <li>6. Несет ответственность за соответствие занятий методическим рекомендациям;</li> <li>7. Оказывает помощь родителям в воспитании и обучении детей в пределах своей педагогической компетенции;</li> <li>8. Оперативно сообщает администратору и руководителю обо всех нестандартных или конфликтных ситуациях, возникших на занятиях или при общении с родителями.</li> <li>9. Активно участвует, организует, готовит и проводит мероприятия, связанные с деятельностью центра по указанию руководителя</li> </ol>
Бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работает с первичными документами (приходные, расходные кассовые ордера, сводные ведомости) и над дальнейшей их обработкой;</li> <li>2. Составляет бухгалтерскую отчетность (годовую, квартальные отчеты пр.).</li> </ol>

Все функциональные обязанности распределены в детском центре достаточно четко и конкретно, что позволяет отследить ход решения поставленных задач и их выполнение.

Целями управления персоналом в Детском центре «Мурзилка» являются:

- обеспечение высокой эффективности работы коллектива;
- повышение конкурентоспособности центра в рыночных условиях;
- повышение эффективности труда и достижение качественного результата;

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности центра в педагогических кадрах в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- полное и эффективное использование потенциала педагога и других специалистов, коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительной работы с детьми, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у сотрудников потребности взаимодействия и сотрудничества;
- закрепление педагогов в детском центре, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на привлечение и удержание клиентов;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов центра и интересов педагогов, экономической и педагогической эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на подбор, обучение персонала и создание необходимых условия работы.

Высокий уровень продаж услуг детского центра будет достижим при правильном подборе и управлении администраторами центра, которые будут четко и слаженно выполнять должностные обязанности, активно осваивать новые знания и навыки.

## 2.5. Правовое обеспечение

Правовое регулирование создания и деятельности образовательной организации, как государственной, так и негосударственной формы собственности, строится на общих принципах и регламентируется в большинстве случаев одними и теми же законодательными и нормативно-правовыми актами:

- Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с 1.09.2013 г.);
- Федеральный закон от 12.01.1996 года №7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 года №197-ФЗ;
- Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. №14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. №230-ФЗ;
- «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных учреждений дополнительного образования детей СанПиН 2.4.1.2660-10»;
- Федеральный закон от 8 августа 2001 г. №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 16.03.11 года №174 «Об утверждении Положения о лицензировании образовательной деятельности»;
- Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».

Согласно данным нормативно-правовой базы частное образовательное учреждение является негосударственным образовательным учреждением и может функционировать лишь при наличии статуса юридического лица (пп.2, 3 ст.12 Закона РФ «Об образовании»). Его учредителями могут выступать отечественные и иностранные организации всех форм собственности и их объединения, общественные и религиозные организации, зарегистрированные на территории Российской Федерации, а также граждане Российской Федерации и иностранные граждане.

Согласно Закону «образовательным является учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников». К сожалению, данный Закон не содержит конкретного, однозначного определения образовательной деятельности, но из его анализа можно сделать вывод, что под образовательной деятельностью следует понимать деятельность, результатом которой является получение учащимися (воспитанниками, обучающимися и т.п.) новых или дополнительных знаний, навыков и т.п.

Обойти требование Закона и осуществлять образовательную деятельность без лицензии нельзя – подобные действия влекут за собой уголовную ответственность.

В то же время, в соответствии с «Положением о лицензировании образовательной деятельности» не подлежит лицензированию развивающая (занятия в кружках, секциях, студиях), воспитательная деятельность, организация досуга, проведение семинаров, тренингов, лекций, оказание консультаций и т.д. – т.е., если деятельность не сопровождается итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании и (или) квалификации. Очевидно, что если дети приходят по определенному расписанию постоянно, несколько раз в неделю, на занятиях присутствуют педагоги, которые проводят обучение в соответствии с программой, то замаскировать этот вид деятельности под деятельностью, «похожую» на образовательную, но таковой не являющейся, невозможно.

## 2.6. Оценка риска и страхование

Предпринимательская деятельность всегда связана с рисками. Это могут быть потери в виде дополнительных расходов, не предусмотренных в финансовом плане или получение доходов ниже, чем планировалось.

Поэтому очень важно перед началом работы изучить и предугадать возможные риски, а также составить планы по минимизации возможных рисков, т.к. максимально обезопасить себя от них невозможно.

В деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, существуют следующие риски (таблица 5):

Таблица 5 – Риски организации, осуществляющей образовательную деятельность

Риски	Способы минимизации риска
<p>Плохой выбор местоположения: выбранное место для организации центра может привести к низкой посещаемости, а, следовательно, к низкой доходности или даже убыткам.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предусмотреть возможность открытия центра в другом месте, на других условиях аренды;</li> <li>- Оказывать услуги на базе школы или детского сада, заключив договор с администрацией.</li> </ul>
<p>Изменения в законодательстве может притормозить или приостановить работу центра на некоторый срок</p>	<p>Поручить администратору подписаться на рассылки на специализированных сайтах, посвященных образовательному и предпринимательскому праву и делать это самому руководителю.</p>
<p>Отсутствие кадров, увольнение педагогов во время учебного года: нет педагога – нет процесса.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка мотивационной кадровой политики,</li> <li>- Заключать трудовой договор с наиболее востребованными специалистами,</li> <li>- Оценивать перспективность и степень риска увольнения по бытовым и прочим причинам при подборе персонала.</li> </ul>
<p>Сезонный спад посещаемости</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание листа ожидания, который компенсирует спад,</li> <li>- Ведение клиентской базы, наращивание клиентской базы посредством участия в мероприятиях (например, в выставках),</li> <li>- Создание разноплановых услуг, которые могут быть востребованы в разные сезонные циклы.</li> </ul>
<p>Повышение цен на расходные материалы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поиск новых поставщиков, мониторинг рынка необходимых товаров,</li> <li>- При ценообразовании на 1 учебный год, учитывать подобный риск, закладывать возможность повышения цен в течении года в стоимость услуги.</li> </ul>
<p>Повышение арендной платы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поиск новых помещений для аренды,</li> <li>- Учитывать при ценообразовании,</li> <li>- Повышение стоимость с соблюдением условия лояльности клиентов (например, за счет новых клиентов)</li> </ul>
<p>Неустойчивость спроса на реализуемые услуги.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменение цены в сторону уменьшения,</li> <li>- Совершенствование системы скидок,</li> <li>- Разработка новых услуг, пересмотр приоритетов при продвижении услуг</li> </ul>

Анализ рисков проекта приведены в таблице 6. Для этого использована количественная оценка рисков, которая помогает понять, на что нужно обратить особое внимание, чтобы минимизировать потери.

Таблица 6 – Количественный анализ рисков

Наименование риска (группы рисков)	Вероятность наступления (0-1)	Значимость риска для деятельности предприятия (0-10 баллов)	Оценка риска (п.2*п.3)
Реакция конкурентов	0,7	8	5,6
Проблемы с арендой	0,2	2	0,4
Падение платежеспособного спроса	0,6	7	4,2
Изменения в законодательстве	0,2	1	0,2
Ответственность за детей	0,2	5	1,0
Невыполнение плана по продажам	0,5	9	4,5
Нехватка квалифицированных кадров	0,8	10	8
Снижение репутации	0,7	7	4,9

Данные таблицы позволяют сделать вывод, что наиболее серьезными рисками данного проекта являются риски нехватки квалифицированных педагогов и реакция конкурентов. Для того, чтобы минимизировать первый риск, необходимо, во-первых, при приеме на работу проводить очень тщательный отбор будущего персонала, а, во-вторых, создавать такие условия труда, чтобы грамотные педагоги стремились прийти на работу в этот коллектив. Для минимизации второго риска требуется направить усилия на создание конкурентных преимуществ, важнейшим из которых является ценовая политика. Продуманная маркетинговая стратегия, гибкость в работе с клиентами, индивидуальный подход к каждому позволят новому предприятию стать заметным игроком на рынке и завоевать конкурентные преимущества.

Таким образом, наиболее вероятно с практической точки зрения риски экономические и кадровые.

## 2.7. Расчет эффективности инвестиционного проекта

Анализ финансовой перспективности бизнеса является необходимым и важным разделом бизнес-планирования. Начинать новый бизнес без предварительного расчета вложений, прогнозов финансовых потоков и затрат очень рискованно. Для открытия детского центра можно выделить несколько групп затрат на организацию и открытие бизнеса (таблица 7).

Таблица 7 - Затраты на оплату труда за месяц

В рублях				
Должности	Кол-во, чел.	З/п в месяц, руб.	Итого затрат, руб.	Итого за год, руб.
директор	1	35 000	35 000	420 000
бухгалтер	1	15 000	15 000	180 000
педагог	2	20 000	40 000	480 000
уборщица	1	10 000	10 000	120 000
администратор	1	15 000	15 000	180 000
Итого затрат на оплату труда			115 000	1380000
страховые взносы, 27,1%			31 165	373 980

Таким образом, планируется, что в штате будет 6 чел. Общая сумма затрат на оплату труда за год составит 1 753 980 руб., в том числе на заработную плату 1 380 000 руб. и страховые взносы<sup>1</sup> на сумму 373 980 руб. ( $1\,380\,000 * 27,1\%$ ).

Составим план расходов на организацию и открытие детского центра (таблица 8).

Таблица 8 - План расходов на организацию работы детского центра

В рублях			
Статьи расходов	в месяц	1 год	2 год
Инвестиционные расходы:			
Регистрация юридического лица	10 000	10 000	
Расходы, связанные с выдачей заключения СЭС и Пожнадзора	15 000	15 000	
Оснащение противопожарной сигнализацией, пультом «тревожной кнопки»	30 000	30 000	
Мебель, оборудование	210 000	320 000	

<sup>1</sup> Тарифы страховых взносов равны 27,1% при условии, что доход каждого работника не превышает 1 021 000 руб. за год.



## Окончание таблицы 8

Статьи расходов	в месяц	1 год	2 год
Ремонтные работы	250 000	250 000	
Непредвиденные расходы	10 000	10 000	
Итого		635 000	
Операционные расходы:			
Аренда помещения	30 000	360 000	360 000
Текущие коммунальные услуги	5 000	60 000	61 200
Реклама	35 000	200 000	200 000
Материалы	10 000	100 000	102 000
Прочие расходы	25 000	135 000	135 000
Фонд оплаты труда	120 745	146 165	146 165
Итого		1 001 165	1 004 365

Проанализируем возможные доходы, на которые мы в дальнейшем будем ориентироваться при внедрении и корректировки маркетингового плана. Надо иметь в виду, что некоторые виды деятельности будут востребованы только 9-10 месяцев в году, а некоторые круглый год.

Таблица 9 - План доходов детского центра

В рублях

Наименование программы	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август
«Учись – играя»	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400		
«Игровая комната»	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000		
«Радужка»	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600		
«Почемучка»	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400		
«Радуга»	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400		
«Дошколёнок»	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400		
«Сотворчество»	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600		
«Ритмика»	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000		
«Группа кратковременного пребывания»	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500
«Студия выходного дня»	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
«Праздник каждый день»	750	750	750	750	750	750	750	750
«Организация детских праздников»	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Итого	133 050	133 050	133 050	133 050	133 050	133 050	17 750	17 750

Окончание таблицы 9

Наименование программы	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
«Учись – играя»	14 400	14 400	14 400	14 400
«Игровая комната»	8 000	8 000	8 000	8 000
«Радужка»	9 600	9 600	9 600	9 600
«Почемучка»	14 400	14 400	14 400	14 400
«Радуга»	14 400	14 400	14 400	14 400
«Дошколёнок»	14 400	14 400	14 400	14 400
«Сотворчество»	9 600	9 600	9 600	9 600
«Ритмика»	8 000	8 000	8 000	8 000
«Группа кратковременного пребывания»	22 500	22 500	22 500	22 500
«Студия выходного дня»	3 000	3 000	3 000	3 000
«Праздник каждый день»	750	750	750	750
«Организация детских праздников»	14 000	14 000	14 000	14 000
	133 050	133 050	133 050	133 050

Полученные данные позволили сформировать план потоков и оттоков денежных средств (таблица 10).

Таблица 10 - План потоков и оттоков денежных средств детского центра «Мурзилка»

Наименование показателей	В рублях	
	1 год	2 год
<b>ОБЫЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
Приток денежных средств, всего	1 366 000	1 434 300
в том числе:		
Выручка от продажи продукции	1 366 000	1 434 300
Отток денежных средств, всего, в том числе:	1 001 165	1 004 365
Полная себестоимость	1 001 165	1 004 365
Налоговые платежи	72 967	64 490
Сальдо по обычной деятельности	364 835	429 935
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
Приток денежных средств, всего	485 000	-
Денежные средства на начало реализации проекта	485 000	
Отток денежных средств, всего		-
Сальдо по инвестиционной деятельности	485 000	-

Окончание таблицы 10

Наименование показателей	1 год	2 год
Сальдо денежных потока от обычной и инвестиционной деятельности	894 835	477 185
Итого нарастающим итогом	894 835	1 372 020
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		
Приток денежных средств, всего		
в том числе:		
Кредит коммерческого банка		
Отток средств, всего		
Погашение основного долга по коммерческому кредиту		
Проценты за кредит		
Сальдо по финансовой деятельности	-	-
Общее сальдо денежного потока по всем видам деятельности	849 835	859 870
Итого нарастающим итогом	849 835	1 709 705

Таким образом, чистый денежный поток по итогам первого года составит 849 835 руб., за второй год – 859 870 руб.

Определим коэффициент дисконтирования, то есть ставку дисконтирования, используемую для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости. Коэффициент дисконтирования равен:

$$r = \frac{1}{(1 + E)^{(n-1)}}, \quad (1)$$

где  $E$  – норма дисконта, которая может быть как единой для всех шагов расчета, так и переменной (принята равной 7,25% - на уровне ставки рефинансирования ЦБ РФ).

$(n-1)$  – промежуток между оцениваемым периодом и моментом приведения (в годах).

Определим коэффициент дисконтирования для первого года:

$$r = \frac{1}{(1 + 0,0725)^1} = 0,9324.$$

Определим коэффициент дисконтирования для второго года:

$$r = \frac{1}{(1 + 0,0675)^2} = 0,9951.$$

Рассчитаем текущую стоимость проекта:

$$ТС = ДП \times r, \quad (2)$$

где ДП – денежный поток;

r – коэффициент дисконтирования.

Оценка эффективности рассматриваемого проекта проведена в таблице 11.

Таблица 11 - Оценка эффективности проекта

Показатели	Год		Итого
	1	2	
Чистый денежный поток, руб.	849 835	859 870	1 709 705
Коэффициент дисконтирования	0,9324	0,9951	
Текущая стоимость, руб.	792 387	855 683	1 648 069

Таким образом, чистая текущая стоимость рассматриваемого проекта составит 1 648 069 руб. к концу второго года, так как данная величина больше нуля, то проект можно принять.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проект составит:

$$1\ 648\ 069 - 485\ 000 = 1\ 163\ 069 \text{ руб.}$$

Определим индекс доходности проекта:

$$I = \frac{ЧТС}{И}, \quad (3)$$

где ЧТС - чистая текущая стоимость проекта;

И - сумма инвестиций.

$$I = 1\ 648\ 069 / 485\ 000 = 3,398.$$

Таким образом, проект является доходным, так как индекс доходности составил 3,398.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности проекта:

$$ВНД = r \times \frac{ЧДД_1}{ЧДД(r_1) - ЧДД(r_2)} \times (r_1 - r_2), \quad (4)$$

где r – процентная ставка.

Внутренняя норма доходности — это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта равна нулю. Это означает, что при такой ставке процента инвестор сможет возместить свою первоначальную инвестицию, но не более того.

Расчет внутренней нормы доходности был произведен в программе Excel. Расчета ВНД приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет ВНД

Квартал	Денежный поток, руб. (Доходы - Расходы)
0	-485 000
1	399 150
2	399 150
3	168 550
4	399 150
5	419 108
6	419 108
7	176 978
8	419 108
ВНД	74%

Результаты показали, что ВНД равен 74%. Если организация получит обязательства по выплате займа со ставкой более установленной величины, то проект будет убыточным. Предприятию лучше найти более выгодные условия.

Определим срок окупаемости проекта. Исходные данные для расчета окупаемости проекта приведены в таблице 13.

Таблица 13 - Исходные данные

Период	Доход	Амортизация	Прибыль до уплаты налогов	Налоги вкл. в с/с продукции	Налог на прибыль (6% УСН)	Чистая прибыль
1 год	1 366 000		1 366 000	373 980	2 049 00	1 535 080
2 год	1 434 300		1 434 300	373 980	215 145	1 593 135
Итого	2 800 300		2 800 300	747 960	420 045	3 128 215

Число месяцев в соответствующем году, в течении которых полностью окупятся затраты на приобретение оборотных средств и оборудования находятся по формуле (4):

$$Mn = 12 \times \frac{K - \sum_{i=1}^{T_{\text{эо}}-1} Дч_i}{Дч}. \quad (4)$$

$$12 \times 485\,000 / 1\,535\,080 = 3,79 \text{ мес.}$$

Таким образом, приведенный расчет показывает, что проект окупится в течение четырех месяцев.

Таблица 14 - Сводная таблица показателей эффективности инвестиционного проекта

Показатели	Сумма
Сумма инвестиций, руб.	485 000
Срок окупаемости, мес.	4
Индекс рентабельности	3,398
Чистый дисконтированный доход, руб.	1 163 069
Внутренняя норма доходности, %	74
Норма дисконта, %	7,25

Таким образом, проект является прибыльным и рекомендуется к реализации.

#### Выводы по разделу два

Разработка данного бизнес-плана показала, что проект является рентабельным. Бизнес-план анализирует слабые и сильные стороны проекта детского центра «Мурзилка», риски данного проекта. Это позволяет предусмотреть опасности и предупредить их с помощью оптимизации затрат на организацию бизнеса, путем принятия верных управленческих решений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-планирование уверенно входит в российский бизнес, все больше руководителей предприятий понимают важность, значимость данного документа. Опыт западных стран, пришедший в нашу страну, работы по менеджменту отечественных ученых настоятельно рекомендуют в рыночных условиях планировать не только создание нового предприятия, но и реформировать уже существующее предприятие. Это нужно делать, тщательно продумывая все свои действия, рассчитывая предстоящие траты, учитывая возможные риски. Именно это позволяет бизнес-план. Грамотно составленный план становится основой любого бизнеса.

Для реализации успешного бизнеса в оказании образовательных услуг важно учесть каждую мелочь и предложить клиенту действительно современный и качественный продукт.

Детский развивающий центр является весьма актуальным бизнесом, востребованным в наши дни, потому что рождаемость в стране возрастает, а не каждый ребенок посещает детский сад. Современная жизнь требует от ребенка широкого спектра знаний и умений уже в начальной школе. В семье, в детском саду ребенка нельзя научить тому, что ему может дать детский развивающий центр. Более того, занятия в различных школах, кружках, центрах считается статусным, престижным занятием.

Предложенный в данной работе бизнес-план открытия детского развивающего центра в Челябинске убедительно доказывает актуальность этого бизнеса. Расчеты финансового плана показывают, что данный проект окупится в кратчайший срок – четыре месяца. Следовательно, этот бизнес-план рекомендован к реализации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер. - 2015. - С. 486.

2 Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М. 2013. - С. 352.

3 Алиев В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert: Учебное пособие. - М.: Форум, ИНФРА-М. - 2010. С. 288.

4 Балыбина С.А. Бизнес-планирование шаг за шагом. - В сборнике: Импульс-2012 Труды IX Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций в 2-х томах. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - 2012. - С. 104-112.

5 Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - М.: Форум. - 2013. - С. 256.

6 Бейт Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе. - М.: Олимп-Бизнес. - 2009. - С. 208.

7 Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - М.: ЮНИТИ. - 2012. - С. 591.

8 Бизнес-планирование: учебник для вузов под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика. - 2008. - С. 292.

9 Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М. - 2012. - С. 224.

10 Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М. - 2013. - С. 192.



11 Волков А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М. - 2011. - С. 81.

12 Гарибзяова Е.Е. Переход традиционного бизнес-планирования к бизнес-планированию с учетом принципов самообучающейся организации\\ Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. - №1-3. - С. 33-35.

13 Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. пособие. - М.: ДиС. - 2011. - С. 272.

14 Гладкий А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере. - М.: Рид Групп. - 2012. - С. 240.

15 Гомола А.И., Жанин П.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. - 4-е и д., стер. - М.: ИЦ «Академия». - 2008. - С. 410.

16 Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М. -2013. - С. 248.

17 Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. - М.: Ось-89. - 2011. - С. 592.

18 Джакубова Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам. - М.: Финансы и статистика. - 2014. - С. 96.

19 Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К. - 2016. - С. 432.

20 Желябовский Ю.А. Распределение уровней и задач бизнес-планирования и сводная система полномочий при бизнес-планировании в отраслевой корпорации\\ Транспортное дело России. - 2008. - №4. - С. 60-61.

21 Жусупова А.Б. Проблемы внедрения бизнес-планирования: пути их решения\\ Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. - 2013. - №4. - С. 182-185.

22 Золотухин О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие. - СПб.: ГУАП. - 2011. - С. 184.

23 Исаев К.З. Бизнес-планирование на предприятии образовательной сферы. В сборнике: Импульс-2012 Труды IX Международной научно-практической

конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций в 2-х томах. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - 2012. - С. 171.

24 Калашников Д.В., Кособокова Е.В., Савина С.А. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе\\ Региональная экономика: теория и практика. – 2013. - №38. – С. 73-79.

25 Кренер С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри. - М.: Олимп-Бизнес. - 2003. - С. 256.

26 Крутякова Ю. А. Бизнес - планирование: практикум. - СПб.: Питер. - 2008. - С. 284.

27 Курнатов М.Ю. К вопросу бизнес-планирования НИОКР в условиях недостатка оборотных средств\\ Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2011. - №2. – С. 151-154.

28 Лопарева А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс. - М.: Форум. - 2011. - С. 176.

29 Лосев В. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей. - М.: Вильямс. - 2013. - С. 208.

30 Любанова Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: Учебное и научно-практическое пособие. - М.: ИКЦ МарТ, МарТ. - 2008. - С. 408.

31 Маркова И.В. Анализ современных методик бизнес-планирования.\\Вестник гуманитарного университета. Екатеринбург. - №2 (5). - 2014. - С. 28-34.

32 Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - М.: Форум. - 2012. - С. 288.

33 Некрасова Е.С. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии\\ Экономинфо. - 2008. - №10. - С. 78-81.

34 Немети Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса. - М.: Инфотропик Медиа. - 2012. - С. 272.

35 Орлова Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок. - М.: Омега-Л. - 2013. – С. 168.

36 Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров, 2-е изд., перераб. и доп.(изд:2). - М.: ИТК Дашков и К. - 2016. – С. 288.

37 Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие. - М.: Омега-Л. - 2013. – С. 171.

38 Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес. - М.: Альпина Пабlishер. - 2015. - С. 346.

39 Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М. - 2012. - С. 240.

40 Рябых Д. А., Гладкий А. А. Бизнес-план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов. - СПб.: Питер. - 2008. – С. 156.

41 Сатаев А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие. - М.: Юриспруденция. - 2013. – С. 128.

42 Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами. - М.: Ось-89. - 2009. - С. 128.

43 Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер. - 2013. – С. 352.

44 Ступникова М.В., Бузмаков О.И., Перезолов А.Е. Бизнес-планирование как инструмент стратегического развития организации\| Актуальные вопросы современной науки. - 2010. - № 16. - С. 104-112.

45 Финансовый бизнес-план: учеб. пособие / под ред. действ. члена Академии инвестиций РФ, д. э. н. проф. В. М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 367.

46 Чебанова А.Ю., Кондрашкина Д.А. Роль бизнес-планирования в системе управления коммерческим предприятием\| Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2013. - №2. – С. 151-154.

47 Шапошникова С.В., Линькова Л.А., Оглобина А.В., Щербакова В.В. Особенности бизнес-планирования на российских предприятиях\ \ Экономинфо. - 2008. - №10. - С. 58-63.

48 Шершень И.В., Шершень И.В. Конспект лекций по дисциплине «Бизнес-планирование на предприятиях в сфере сервиса. – Для экономических специальностей студентов вузов и колледжей. – Воронеж. Всероссийский заочный финансово-экономический институт. – 2015. – С. 230.

49 Википедия: свободная энциклопедия. – <http://ru.wikipedia.org>

50 Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. - <https://www.razym.ru/>

51 Маркетинговое исследование и анализ российского рынка детских развлекательных центров - <http://docplayer.ru/35194715-Marketingovoe-issledovanie-i-analiz-rossiyskogo-rynka-detskih-razvlekatelnyh-centrov.html>

52 Finanalis.ru: портал. – <http://www.finanali.ru/>

53 Professionali.ru: Деловая социальная сеть. – <http://www.professionali.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Описание услуг детского развивающего центра

Услуга	Возрастная группа	Описание
Общеразвивающие занятия для детей раннего возраста	2-3 года	Занятия направлены на сенсомоторное развитие детей, развитие координации движений и мелкой моторики, развитие речи; творческие занятия по рисованию, лепке, аппликации и т.д.
Музыкальные занятия	2-3 года	Интегрированное занятие с музыкальным сопровождением, с использованием различных методик.
Комплексные развивающие занятия	группы: 3-5 лет, 5-7 лет	Комплексные программы, а также отдельные направления: творческая мастерская, песочная терапия, английский язык, детский фитнес, рисование, музыкальное развитие, сказкотерапия
Подготовка к школе	5-7 лет	Занятия с психологом, развитие математических способностей, развития речи, основ чтения и грамматики
Творческое и интеллектуальное развитие	2-7 лет	Шахматы, английский, рисование, школа развития интеллекта
Детский психолог	1-7 лет	Индивидуальные и групповые занятия, семейные консультации
Логопед	3-7 лет	Индивидуальные занятия и консультации со специалистом

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.2 – График осуществления работ по открытию детского развивающего центра

Работы\период	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес
Создание юридического лица							
Аренда помещения							
Разработка дизайна помещения							
Ремонт помещения							
Приобретение мебели и материалов							
Получение разрешения СЭС							
Согласование с Госпож надзором							
Заказ рекламы							
Запуск рекламы							
Найм персонала							
Открытие центра							

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.3 – Средние цены на услуги детских центров разных категорий

В рублях

Наименование услуг	Недорогие центры	Средние центры	Дорогие центры
Занятия с психологом	400,0	500,0	800,0
Занятия с логопедом	300,0	450,0	500,0-600,0
Занятия по методике Монтессори	250,0	300,0-400,0	500,0
Занятия с тренером по скорочтению	400,0	400,0	600,0
Легоконструирование	200,0	250,0	400,0

Данные получены автором работы при помощи телефонного опроса руководителей детских развивающих центров. Данный опрос позволил сделать вывод, что цена услуг детского развивающего центра зависит не от его размеров, а от локализации. Например, франчайзинговый детский развивающий центр, расположенный в Центральном районе города Челябинска рядом с элитными застройками устанавливает цены на свои услуги выше, чем их филиал, расположенный в спальном районе города, где потенциальные клиенты имеют гораздо меньший доход.

Таким образом, наш детский развивающий центр будет расположен в новостройках Челябинска на Северо-Западе, где потенциальные клиенты чаще всего имеют ипотеку, кредиты, в семьях работает только один родитель, следовательно, доход у семей невысокий. Ценовая политика будет ориентирована именно на таких клиентов, он будет недорогим.